

(VOT 71940)

**MENGENAL PASTI JURANG PERSEPSI ANTARA STAF PENTADBIRAN &
STAF AKADEMIK UNTUK MENINGKATKAN KEBERKESANAN
PENGURUSAN UNIVERSITI DAN FAKULTI DI INSTITUSI PENGAJIAN
TINGGI**

**AHMAD SHUKRI BIN MOHD NAIN
AMRAN BIN MD RASLI (PhD)
NORAZMAN BIN ABD MAJID (PhD)
FARUK BIN MUHAMMAD**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

2007

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

BORANG PENGESAHAN

LAPORAN AKHIR PENYELIDIKAN

TAJUK PROJEK :

MENGENAL PASTI JURANG PERSEPSI ANTARA STAF
PENTADBIRAN & STAF AKADEMIK UNTUK
MENINGKATKAN KEBERKESANAN PENGURUSAN
UNIVERSITI DAN FAKULTI DI INSTITUSI PENGAJIAN

Saya AHMAD SHUKRI BIN MOHD NAIN

(HURUF BESAR)

Mengaku membenarkan Laporan Akhir Penyelidikan **ini disimpan di Perpustakaan Universiti Teknologi Malaysia dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut :**

1. Laporan Akhir Penyelidikan ini adalah hakmilik Universiti Teknologi Malaysia.
2. Perpustakaan Universiti Teknologi Malaysia dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat penjualan salinan Laporan Akhir Penyelidikan ini bagi kategori TIDAK TERHAD.

4. * Sila tandakan (/)

atau ☐ SULIT (Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan
Kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam
AKTA RAHSIA RASMI 1972).

ditentukan oleh ☐ TERHAD (Mengandungi maklumat TERHAD yang telah
Organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan).

☐ TIDAK
TERHAD

TANDATANGAN KETUA PENYELIDIK

Nama & Cop Ketua Penyelidik

CATATAN : * Jika Laporan Akhir Penyelidikan ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab

DEDIKASI

Syukur alhamdulillah, akhirnya kajian ini telah dapat disiapkan sepenuhnya sebagaimana yang telah di rancang.

Di kesempatan ini, saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih dan penghargaan kami terhadap Pusat Pengurusan Penyelidikan (RMC) UTM di atas pembiayaan untuk projek kajian ini serta keperihatinan mereka terhadap kemajuan projek ini dari semasa ke semasa.

Penghargaan dan ucapan terima kasih juga di khususkan untuk semua rakan-rakan penyelidik, iaitu saudara Amran Md. Rasli, saudara Norazman Abd Majid dan saudara Faruk Muhammad di atas usaha dan sumbangan saudara-saudara untuk menyiapkan projek kajian ini. Tanpa RMC dan tanpa rakan-rakan tidak mungkin kajian ini dapat dijalankan dan disiapkan.

Ahmad Shukri Mohd Nain
Ketua Projek
Vot 71940

ABSTRACT

IDENTIFYING THE GAP OF PERCEPTION BETWEEN ADMINISTRATIVE STAFF AND ACADEMIC STAFF FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF UNIVERSITY AND FACULTY IN HIGHER LEARNING INSTITUTION

(Keywords: Conflict, Higher Institution, Management, Administration)

Management and administration in higher learning institutions becoming more complex, facing more demanding expectations from stakeholders, and a more limited financial resources. Hence, the university and faculty administrators must understand their internal environment for an improved sense of identity, purpose, and efficiency. High levels of conflict and tension between the academic staff and administrative staff in higher learning institutions can cause institutional paralysis. However, research in the area remains sparse. This study seeks to identify the levels of conflict and clarify reasons for gaps between academic staff and administrative staff in local higher learning institution. This understanding may allow leadership in these institutions to effectively manage conflict and tension for a healthier and more productive internal environment. Using the higher education and organizational study literature domains, questions were formulated to address areas of organization visions, organization management, job dimensions, and job satisfactions. A survey was conducted among academic staff and administrative staff in Universiti Teknologi Malaysia, Skudai to explore areas for conflicts found between these two groups. Differences in means were calculated to distinguish the differences of perceptions between academic staff and administrative staff. It was found that perception towards university visions, management, and job dimension issues shows a conflicting viewpoint with academic and administrative staff. It is apparent that many issues contribute to conflict and tensions between them and therefore it is imperative the internal environment of higher education in this country be comprehensively understood.

Key Researchers:

Mr Ahmad Shukri Mohd Nain
Assoc. Prof. Dr. Amran Md. Rasli
Dr. Norazman Abd. Majid
Mr. Faruk Muhammad

E-mail: s_naim@hotmail.com
Tel.No.: 07 5531827
Vote No.: 71940

ABSTRAK

MENGENAL PASTI JURANG PERSEPSI ANTARA STAF PENTADBIRAN & STAF AKADEMIK UNTUK MENINGKATKAN KEBERKESANAN PENGURUSAN UNIVERSITI DAN FAKULTI DI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI

Pengurusan dan pentadbiran di institusi-institusi pengajian tinggi semakin bertambah kompleks, sentiasa berhadapan dengan harapan yang semakin tinggi daripada pihak-pihak yang berkepentingan dan berdepan dengan sumber kewangan yang semakin terhad. Justeru itu, pihak pentadbiran universiti dan fakulti mestilah memahami persekitaran dalaman organisasi mereka agar dapat diperbaiki jatidiri, matlamat dan kecekapan organisasi. Tahap konflik dan ketegangan yang tinggi antara staf akademik dan staf pentadbiran di institusi pengajian tinggi boleh menyebabkan berlakunya kelumpuhan institusi. Walau bagaimanapun, kajian dalam bidang ini masih berkurangan. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap konflik dan menjelaskan aspek-aspek yang mewujudkan jurang antara staf akademik dengan staf pentadbiran di institusi pengajian tinggi tempatan. Kefahaman ini boleh membantu pihak kepimpinan di institusi pengajian tinggi tempatan mengurus konflik dengan lebih efektif untuk mewujudkan persekitaran dalaman yang lebih sihat dan produktif. Melalui kajian-kajian literatur mengenai kajian-kajian organisasi di institusi-institusi pengajian tinggi, satu set soalselidik telah dihasilkan untuk mengkaji aspek-aspek visi universiti, pengurusan universiti, orientasi kerja dan kepuasan kerja. Kajian dijalankan di kalangan staf akademik dan staf pentadbiran di Universiti Teknologi Malaysia, Skudai untuk mengenal pasti dimensi-dimensi konflik yang wujud antara mereka. Perbezaan skor min di gunakan untuk mengenal pasti perbezaan persepsi antara kedua-dua kumpulan responden. Dapatan kajian menunjukkan wujud konflik persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbiran mengenai aspek visi universiti, pengurusan universiti dan orientasi kerja. Banyak elemen yang menyumbang kepada konflik tersebut dan sewajarnya persekitaran dalaman di institusi-institusi pengajian tinggi tempatan di kenalpasti secara lebih komprehensif.

Penyelidik Utama:

En. Ahmad Shukri Mohd Nain
Prof. Madya Dr. Amran Md. Rasli
Dr. Norazman Abd. Majid
En. Faruk Muhammad

E-mail: s_naim@hotmail.com
No. Tel.: 07 5531827
No. Vot: 71940

KANDUNGAN

PENGHARGAAN	III
ABSTRAK	IV
KANDUNGAN	VI
SENARAI JADUAL	VIII
SENARAI RAJAH	IX
SENARAI SINGKATAN	X
 BAB 1: PENGENALAN	 1
1.0 Pendahuluan	1
1.1 Masalah Kajian	3
1.2 Soalan Kajian	5
1.3 Matlamat Kajian	6
1.4 Objektif Kajian	6
1.5 Kepentingan Kajian	7
1.6 Batasan Kajian	8
 BAB 2: KAJIAN LITERATUR	 9
2.0 Pendahuluan	9
2.1 Perspektif Historikal Pentadbiran Institusi Pengajian Tinggi	10
2.2 Bentuk-Bentuk Pentadbiran	15
2.3 Perpaduan Organisasi Di Institusi Pengajian Tinggi	17
2.4 Kajian-Kajian Lepas Mengenai Interaksi Antara Staf Akademik Dan Staf Pentadbiran	20
2.4.1 Impak Pentadbiran Terhadap Organisasi	21
2.4.2 Perbezaan Matlamat	24
2.4.3 Perbezaan Persepsi Terhadap Kebebasan Akademik	27
2.4.4 Perbezaan Nilai	28
2.5. Faktor Konflik Dan Ketegangan Antara Staf Pentadbiran Dengan Staf Akademik	29
2.5.1. Fungsi Matlamat, Pembuatan Keputusan Kolektif Dan Persepsi	30
2.5.2. Fungsi Pembentukan Nilai	33
2.5.3. Fungsi Masa	34
2.5.4. Fungsi Kuantifikasi	36
2.5.5. Fungsi Keutamaan	38
2.5.6. Fungsi dan Jenis-Jenis Isu	39
2.5.7. Lain-Lain Faktor Konflik	42
2.6. Kajian Mengenai Kepuasan Kerja	46
2.7. Latar Belakang Tempat Kajian	49
 BAB 3: METODOLOGI	 54
3.0 Pendahuluan	54
3.1 Populasi Kajian	54
3.2 Pengumpulan Data	55
3.3. Pembinaan Soal Selidik	56

3.4.	Kaedah Analisis Data	57
BAB 4: DAPATAN KAJIAN		59
4.0	Pendahuluan	59
4.2	Profail Demografi Responden	59
4.3	Persepsi Terhadap Visi Universiti	64
4.4	Persepsi Terhadap Pengurusan Universiti	66
4.5	Persepsi Terhadap Kerja	69
4.6	Persepsi Terhadap Tahap Kepuasan Kerja	72
BAB 5: RUMUSAN DAN CADANGAN		74
5.1	Pendahuluan	75
5.2	Rumusan Dan Perbincangan Objektif Kajian	75
5.2.1	Objektif 1: Mengenal pasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek visi dan hala tuju di universiti.	75
5.2.2	Objektif 2: Mengenal pasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek pengurusan universiti.	78
5.2.3	Objektif 3: Mengenal pasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek pekerjaan mereka di universiti.	82
5.2.4	Objektif 4: Mengenal pasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek kepuasan kerja.	86
5.3	Implikasi Polisi	87
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	89
5.5	Kesimpulan	90
BIBLIOGRAFI		92
LAMPIRAN 1		95

SENARAI JADUAL

NO.	TAJUK	HALAMAN
Jadual 2.0	Jumlah Staf Institusi Pengajian Tinggi, 1959-1964	14
Jadual 2.1	Sepuluh Faktor Utama Staf Akademik Berhenti Kerja	21
Jadual 2.2	Komposisi Staf UTM	52
Jadual 3.1	Jumlah dan Taburan Penyertaan Responden	56
Jadual 4.1	Peratusan Agihan Responden Mengikut Jenis Staf	59
Jadual 4.2	Peratusan Responden Mengikut Tempuh Perkhidmatan	60
Jadual 4.3	Peratusan Agihan Responden Mengikut Jantina	61
Jadual 4.4	Peratusan Agihan Responden Mengikut Fakulti atau Unit	62
Jadual 4.5	Peratusan Responden Mengikut Jawatan	63
Jadual 4.6	Analisis Min Persepsi Terhadap Visi UTM	65
Jadual 4.7	Analisis Min Persepsi Terhadap Pengurusan UTM	67
Jadual 4.8	Analisis Min Persepsi Terhadap Pekerjaan	70
Jadual 4.9	Persepsi Terhadap Tahap Kepuasan Kerja	72

SENARAI RAJAH

NO.	TAJUK	HALAMAN
Rajah 2.1	Struktur Carta Organisasi Peringkat Fakulti di UTM	53

SENARAI SINGKATAN

UTM: Universiti Teknologi Malaysia

SENARAI LAMPIRAN

NO.	TAJUK	HALAMAN
Lampiran 1	Soalselidik	95

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Jurang persepsi atau konflik persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbiran di universiti dan kolej bukan merupakan satu fenomena yang baru. Malah, dalam konteks sejarah institusi-institusi pengajian tinggi di Barat, ianya telah berlaku sejak dari awal kewujudan universiti dan kolej lagi. Para ‘pemegang amanah’ universiti dan kolej kerap kali cuba campurtangan dalam pengurusan-pengurusan akademik fakulti dan universiti. Walau bagaimanapun, kumpulan para pentadbir yang ‘profesional’ hanya wujud di universiti dan kolej di Barat dalam tempoh lebih kurang 100 tahun yang lalu. Kewujudan kumpulan kedua yang semakin signifikan peranan dan fungsi mereka di universiti dan kolej telah secara langsung mewujudkan siri-siri ketegangan dan konflik yang berterusan antara kumpulan staf pentadbiran dengan staf akademik.

Menurut Yarmolinski (1975), jurang ketegangan dan konflik yang bersifat terpendam dan dalam bentuk manifestasi tingkah laku antara staf pentadbiran dan staf akademik di universiti dan kolej lambat laun akan melumpuhkan institusi-institusi tersebut. Universiti dan kolej yang ‘lumpuh’ pasti akan menghadkan peranan dan sumbangan kepada masyarakat dan negara. Ringkasnya, jurang yang wujud antara dua kumpulan staf yang dominan di institusi-institusi pengajian tinggi akan merosakkan dan memundurkan institusi-institusi tersebut. Dengan lain-lain perkataan, keberkesanan organisasi akan menjadi utopia di mana akhirnya visi dan misi sesebuah universiti dan kolej hanya tersimpan kemas di dalam bingkai-bingkai cermin yang mahal di sudut-sudut yang strategik. Kajian-kajian mengenai budaya kerja dalam organisasi juga menunjukkan bahawa budaya kerja yang kukuh akan membantu

kecemerlangan organisasi. Sebaliknya, budaya kerja yang lemah, berpuak-puak dan bertentangan antara budaya organisasi dengan sub budaya organisasi, ataupun antara sub-sub budaya dalam organisasi hanya akan menghasilkan konflik yang tidak berkesudahan, tahap produktiviti yang rendah serta hala tuju institusi yang serba tidak pasti. Justeru itulah menurut sebuah esei bertajuk, “Academic Self-Government in United States”, yang di tulis oleh Hunter (1985) menyatakan salah satu tanggungjawab penasihat undang-undang universiti ialah untuk menyelesaikan konflik antara staf pentadbiran dan staf akademik di institusi-institusi pengajian tinggi.

Kita kerap kali mendengar dan membaca dalam pelbagai media masa samada di dalam dan luar negara mengenai isu konflik antara pihak yang berkepentingan di luar universiti dengan pihak akademik. Konflik juga kerap kali berlaku dalam sesebuah universiti antara pihak pentadbir dengan pihak akademik, di samping konflik antara pihak universiti dengan para pelajar. Di Malaysia sendiri dalam tempoh satu dekad kebelakangan ini isu-isu yang seumpama di atas seringkali berlaku, seperti di Universiti Malaya, Universiti Putra Malaysia dan lain-lain lagi. Di samping itu, terdapat juga pandangan yang percaya bahawa sudah sampai masanya pentadbiran universiti di terajui oleh mereka yang dianggap lebih faham dengan selok belok pentadbiran dan pengurusan, berbanding dengan staf akademik. Justeru itu, berlaku perubahan dalam sistem pentadbiran universiti dengan membawa masuk para pentadbir ‘profesional’ dari luar universiti untuk mentadbir universiti, seperti di Universiti Teknologi Malaysia, Universiti Malaya dan lain-lain. Perubahan ini selaras pula dengan polisi pengkorporatan di universiti-universiti tempatan.

Perkembangan-perkembangan di atas secara langsung telah mengukuhkan kewujudan dua kumpulan yang signifikan dalam konteks pentadbiran dan menentukan hala tuju dan kualiti bekerja di institusi-institusi pengajian tinggi

tempatan. Dalam satu tinjauan yang di lakukan oleh U.S Department of Education, Office of Educational Research and Improvement (1988), di dapati bahawa 54% daripada staf akademik yang dikaji menyatakan hubungan mereka dengan pihak pentadbiran kurang memuaskan. Apakah maknanya dapatan-dapatan kajian yang seumpama ini kepada kecemerlangan institusi pengajian tinggi? Ternyata keadaan ini di percayai mempunyai impak yang signifikan kepada fungsi asas kewujudan universiti dan kolej. Justeru itu, tinjauan literatur mengenai fenomena ini mendapati terdapat banyak kajian yang telah dijalankan di negara-negara maju dan ramai penganalisis Barat yang telah menulis mengenainya sejak dari awal abad ke 20 lagi.

Walau bagaimanapun, kajian dan penulisan mengenai fenomena jurang atau konflik antara staf pentadbiran dan akademik adalah pelbagai dari segi fokus, skop dan metodologinya. Namun, matlamatnya adalah sama, iaitu cuba memahami dinamisme hubungan antara staf pentadbiran dengan staf akademik dan impaknya kepada universiti dan kolej. Kajian ini adalah kesinambungan daripada kajian-kajian yang terdahulu yang di jalankan di negara-negara luar, tetapi pada kali ini dijalankan di institusi pengajian tempatan dengan Universiti Teknologi Malaysia sebagai unit analisis. Kajian ini tidak bertujuan untuk menyelesaikan konflik yang berlaku antara dua kumpulan yang besar di universiti. Sebaliknya, kajian ini sekadar untuk menghuraikan persekitaran konflik dalaman yang akhirnya diharapkan dapat membantu kepimpinan universiti mengurus konflik dengan lebih efektif dan mewujudkan persekitaran pekerjaan dalaman yang lebih kondusif bagi tujuan melancarkan pentadbiran dan pengurusan universiti dari semasa ke semasa.

1.1. Masalah Kajian

Pada hari ini pengharapan yang di letakkan oleh semua pihak yang berkepentingan terhadap institusi-institusi pengajian adalah begitu tinggi. Keadaan ini

menjadikan pentadbiran dan pengurusannya amat mencabar dan berhadapan dengan usaha memenuhi kepuasan pihak-pihak yang berkaitan secara berterusan. Sekaligus menjadikan keputusan-keputusan yang dibuat di mana-mana universiti dan kolej semakin bersifat kompleks, berdepan dengan pelbagai tekanan luaran dan dalaman serta kekangan kewangan. Sebahagian daripada cabaran-cabaran yang berkaitan adalah di luar daripada kawalan dan jangkauan universiti dan kolej. Namun, sebahagian besar daripada masalah-masalah tersebut boleh di kurangkan dengan cara menguruskan sebaik mungkin sumber-sumber dalaman yang sedia ada di universiti dan kolej, khususnya sumber manusia atau modal insan dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapannya. Sehubungan dengan ini, Patten (1996) menyatakan:

As we approach the 21st century, there will be an increased demand for more effective, responsive and timely delivery systems. Universities and colleges can no longer do business as usual. Systematic efforts should be made, however, to assure a positive, healthy, organizational climate.

Literatur berkaitan dengan kajian-kajian organisasi menjelaskan sebahagian daripada faktor yang meyumbang kepada keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi ialah persekitaran dalamannya sebagai mana yang di nyatakan oleh Tierney (1988):

Our lack of understanding about the role of organizational culture in improving management and institutional performance inhibits our ability to address the challenges that face higher education. As these challenges mount, our need to understand organizational culture only intensifies.

Oleh yang demikian, setiap organisasi perlu secara serius, konsisten dan sistematik mengenal pasti aspek-aspek dalaman dan sumber modal insan yang bermasalah dan ‘lumpuh’ agar semua potensi yang sedia ada tidak di bazirkan dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan organisasi bagi mencapai misi dan visinya. Dalam konteks ini, tentulah semua institusi pengajian tinggi perlu mengenal pasti aspek-aspek kelemahan tersebut. Antaranya yang penting ialah tahap konflik yang wujud di kalangan kumpulan pentadbiran dan akademik sebagai satu usaha untuk memperbaiki keberkesanan pengurusan, terutamanya dalam proses membuat keputusan-keputusan yang strategik. Tierney (1988) dalam pemerhatiannya menyatakan bahawa “*a central goal of understanding organizational culture is to minimize the occurrence and consequences of cultural conflict and help foster the development of shared goals*”.

Astin dan Scherrei (1980), pula dalam kajian mereka mengenai gaya pentadbiran dan kesannya terhadap staf akademik dan pelajar telah mengemukakan satu persoalan kajian yang menarik, iaitu “bolehkah pentadbiran menjadi lebih efektif dengan cara mengkaji secara berterusan aspek keperluan, kepuasan, pencapaian dan masalah staf akademik dan pelajar? Kajian ini memperluaskan lagi persoalan tersebut dengan mengkaji aspek jurang antara staf akademik dengan staf pentadbiran dalam beberapa dimensi di tempat kerja dan kepuasan kerja. Dapatan kajian diharap dapat membantu pihak pengurusan menilai satu aspek daripada persekitaran dalaman universiti dan kolej untuk membolehkan tindakan yang bersesuaian di ambil dari semasa ke semasa bagi mewujudkan sebuah kepimpinan yang berkesan dan cekap.

1.2. Soalan Kajian

Kajian ini menghasilkan dapatan untuk memahami aspek-aspek perbezaan dan persamaan antara staf akademik dan staf pentadbiran di institusi pengajian tinggi.

Untuk menghuraikan fenomena tersebut soalan utama kajian ini ialah untuk menilai tahap perbezaan dan persamaan antara kedua-dua kumpulan staf tersebut mengenai universiti dan pekerjaan mereka. Soalan-soalan dalam soal selidik berkisar di sekitar aspek-aspek seperti: matlamat universiti, program-program yang ditawarkan, pembuatan keputusan, hubungan di tempat kerja dan lain-lain. Soalan kajian kedua, ialah apakah terdapat perbezaan persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbiran berkaitan dengan kepuasan kerja. Soalan-soalan yang spesifik berkaitan dengan kepuasan kerja ialah seperti aspek ganjaran, proses membuat keputusan, hubungan dengan rakan sekerja, penilaian prestasi dan lain-lain. Soalan-soalan utama dan pecahan-pecahan soalan tersebut menjadi rangka kerja bagi kajian ini. Analisis yang dilakukan adalah dengan melihat perbezaan dan persamaan yang wujud antara staf pentadbiran dengan staf akademik. Data kajian ini boleh digunakan untuk menjadi peramal kepada faktor persekitaran dalaman yang boleh mewujudkan konflik antara kedua-dua kumpulan staf tersebut.

1.3. Matlamat Kajian

Matlamat kajian ini ialah untuk mengenal pasti aspek-aspek persamaan dan perbezaan antara staf pentadbiran dan staf akademik bagi membantu pihak kepimpinan universiti memahami persekitaran dalaman agar tindakan yang bersesuaian dapat diambil demi untuk meningkatkan lagi keberkesanan dan kecekapan pentadbiran dan pengurusan universiti dari semasa ke semasa.

1.4. Objektif Kajian

Untuk mencapai matlamat kajian, objektif spesifik yang ingin di capai melalui kajian ini ialah:

1. Mengenalpasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek visi dan hala tuju universiti.
2. Mengenalpasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek pengurusan universiti.
3. Mengenalpasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek pekerjaan mereka di universiti.
4. Mengenalpasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek kepuasan kerja.

1.5. Kepentingan Kajian

Brown (1967) di dalam bukunya yang bertajuk “**The Mobile Professors**”, menyatakan bahawa pentingnya kajian seumpama ini adalah kerana sebab utama staf akademik berhenti dari sesebuah universiti atau kolej adalah berpunca dari faktor pentadbiran. Secara spesifiknya ianya di kaitkan dengan konflik mereka terhadap staf pentadbiran dan juga para pentadbir yang dianggap tidak kompeten. Kajian ini dapat menghuraikan fenomena tersebut, khususnya dalam konteks universiti tempatan.

Kajian ini juga penting kerana ianya dapat menyenaraikan aspek-aspek persamaan dan perbezaan mengenai universiti dan kepuasan kerja antara staf pentadbiran dan staf akademik. Hasil kajian ini dapat membantu pihak universiti mengenal pasti aspek-aspek persekitaran dalaman yang mempunyai potensi untuk berlakunya konflik yang menjejaskan keberkesanan kepimpinan mereka.

Sehubungan dengan ini, Cohen dan March (1974) di dalam buku mereka bertajuk “**Leadership and Ambiguity**”, menyatakan bahawa:

If presidents are to function effectively within the college, they need to recognize the ways in which the character of the college as a system

for exercising problems, making decisions, and certifying status conditions their attempts to influence the outcome of any decision.

Oleh yang demikian, dengan menghasilkan data yang dapat menunjukkan aspek-aspek yang berpotensi untuk berlakunya konflik dalaman di universiti dan kolej, ianya menjadikan kerja-kerja pentadbiran dan pengurusannya lebih mudah dan telus.

1.6. Batasan Kajian

Pengumpulan data untuk kajian ini adalah berdasarkan dua andaian yang utama. Pertamanya, di andaikan jawapan para responden di dalam soal selidik adalah tepat dan jujur. Untuk itu, mereka di beri jaminan dari segi kerahsiaan maklumat-maklumat yang di beri. Keduaanya, skala jawapan yang disediakan di andaikan dapat memenuhi julat persepsi responden bagi setiap perkara yang di tanya. Setiap skala yang diberikan, seperti “sangat setuju” dan “sangat tidak setuju” juga di andaikan mempunyai pemberatan yang sama bagi setiap responden. Oleh yang demikian, istilah yang di gunakan untuk skala yang berkaitan adalah istilah yang di fahami oleh semua lapisan masyarakat.

Data yang dikumpul dalam kajian ini mempunyai limitasi untuk digeneralisasikan kepada semua institusi pengajian tinggi di Malaysia. Ini adalah kerana persepsi responden yang di kaji hanyalah dari Universiti Teknologi Malaysia sahaja. Justeru itu generalisasi data kajian ini adalah terhad sehinggalah sampel responden dari semua institusi-institusi pengajian tinggi di Malaysia di ambil, ataupun sehingga kajian ini di replika di universiti dan kolej yang lain.

Oleh kerana kajian ini merupakan kajian tinjauan dengan menggunakan soal selidik, ianya mempunyai limitasi dari segi untuk mendapatkan maklum balas dari

kesemua populasi responden yang di kaji. Sebahagian besar responden biasanya tidak memulangkannya semula, ataupun memulangkannya semula tetapi dalam keadaan borang soal selidik yang tidak sempurna. Justeru itu, responden diberikan tempuh masa yang mencukupi untuk melengkapkan soal selidik di samping diberikan peringatan kali kedua bagi mereka yang masih belum memulangkannya.

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

2.0 Pendahuluan

Di bahagian pertama bab ini menghuraikan perspektif teoritikal mengenai sumber konflik antara staf pentadbir dengan staf akademik. Bahagian kedua membentangkan dan merumuskan kajian-kajian lepas mengenai hubungan antara kedua-dua kelompok utama di institusi pengajian tinggi. Manakala di bahagian akhir pula membincangkan hujah-hujah yang menjelaskan kewujudan konflik antara kumpulan dalam sesebuah organisasi berdasarkan kedua-dua teori organisasi dan kajian-kajian yang berkaitan dengannya. Ringkasnya, literatur dalam bab ini dapat menjelaskan secara autentik mengenai konflik antara staf pentadbiran dengan staf akademik di institusi pengajian tinggi.

2.1 Perspektif Historikal Pentadbiran Institusi Pengajian Tinggi

Institusi pendidikan tinggi di peringkat awal kemunculan pada zaman moden adalah dipacu oleh fakulti masing-masing. Fakulti melaksanakan dwi fungsi asas universiti, iaitu fungsi pentadbiran dan akademik. Cuma lebih kurang 100 tahun kebelakangan ini kedua-dua fungsi universiti telah di khususkan kepada dua kumpulan yang berbeza. Kemunculan teori ekonomi moden dan ilmu pengurusan moden telah mewujudkan pembahagian tenaga buruh dan pengkhususan pekerjaan secara eksplisit di dalam sesebuah organisasi. Antaranya muncul kumpulan profesional baru yang di kenali sebagai ‘pentadbir’ atau ‘pengurus’ sebagai antara kelompok penting menentukan hala tuju sesebuah organisasi. Kemunculan profesional baru ini seiring dengan proses modenisasi organisasi yang distruktur berdasarkan kepada jabatan-jabatan yang tertentu. Sebahagian daripada jabatan

tersebut mempunyai skop tanggungjawab yang lebih luas, iaitu kepada keseluruhan universiti daripada fokus kepada fakulti-fakulti, seperti jabatan pengurusan sumber manusia, akademik, hal ehwal pelajar, bendahari, bahagian keselamatan dan lain-lain.

Transformasi ini dijelaskan oleh Rudolph (1990) sebagai berikut:

The colleges and universities, in their development from simple institutions to complex organizations, not only replaced the old-time professor with the academician, that trained specialist who knew the rights and privileges and responsibilities of a profession and who in so many of his experiences was indistinguishable from other organization men, but the colleges and universities also required a new kind of executive officer, new methods of financing, new areas of administration.

Ramai pengkaji dan penulis telah membincangkan kemunculan fenomena baru ini dalam konteks kemunculan dan pembangunan institusi-institusi pengajian tinggi sejak dari awal tahun 1900an lagi. Para ‘pentadbir’ telah mengambil alih fungsi konvensional dan asas fakulti dalam konteks pentadbiran dan akademik di universiti. Antaranya, Veblen (1918) mengkritik apa yang di itilahnannya sebagai “*captain of erudition*,” yang akhirnya mengurus universiti sebagai satu perniagaan. Sinclair (1923) pula melabelkan Naib Canselor atau Presiden universiti sebagai “*the most universal faker and the most variegated prevaricator that has yet appeared in the civilized world*.” Analisis terhadap kemunculan dan pengaruh para ‘pentadbir’ terhadap universiti terus mendapat perhatian ramai pengkaji sehingga ke hari ini.

Antaranya Rudolph (1990) berpendapat:

In responding to the problems of growth, the colleges and universities themselves were introducing new agencies of standardization. One of these was the whole apparatus that came to be know almost everywhere by the loose term ‘the administration’. The growth of administration, the proliferation of administrators, was a response to

enrollment increases and the demand for new services. It was a response also for the need to free research-minded scholars from the detailed but necessary work that went into the management of an organized institution.

Veysey (1965) berhujah bahawa para pentadbir di universiti “*represented, in varying degrees, the new urge to let administrative skill stand in place of fidelity to any one of the standard academic aims.*” Mereka ini akhirnya menjadi pihak yang kurang di sukai di fakulti-fakulti. Menurut Veysey (1965) lagi , “*Almost from its beginning, the appearance of administration provoked divisive resentments within the academic population...the administration represented an alien and illegitimate force which had captured the leadership of the university.*” Pendek kata, tujuan asal mewujudkan kumpulan pentadbir di universiti adalah untuk tujuan pengukuhan universiti, tetapi akhirnya di dapati telah menimbulkan konflik dengan staf-staf akademik.

Rudolph (1990) telah meringkaskan kewujudan dan pengukuhan para pentadbir di universiti dari segi fungsi dan peranan mereka sebagai berikut:

The structure of the colleges and universities in the end made room for an extremely professionalized faculty and for a governing board whose professional competence lay outside the main interests of the institution itself. This anomaly had historical roots. But it also reflected the process of organization going on in many other American institutions, including the press and the church, which were being caught up in all the efforts to deal with growth, numbers, expanded purposes, and enlarged responsibilities. It therefore did not seem an anomaly, especially to the governing boards, to have the pre-eminent organizers, the model managers, in control at the colleges and universities.

Namun demikian, tidak semua para pentadbir merupakan *parasit* kepada universiti, malah para pentadbir universiti yang berjaya ialah mereka yang dapat menghayati dan menerima universiti sebagai pusat akademik dan dengan itu akan mentadbir secara lebih demokratik dengan mengutamakan kepentingan dan kecemerlangan akademik. Veysey (1965) menghuraikan para pentadbir universiti yang ideal sebagai:

The secret of success for the academic administrator of the new type was to rule firmly without being naked autocrat. This involved the capacity to consult 'democratically' with everyone whose opinion counted or who might vociferously object unless 'brought in' ahead of a decision. It also called for maintaining the manner of fairness and conciliation while at the same time making the best decision in the interests, not of an abstract standard, but on the balanced progress of the institution..... A good administrator made determined efforts to keep the peace within his own institution, since if it appeared disunited it would lose prestige and influence... In these respects the model administrator behaved judiciously.

Di samping membincangkan isu kemunculan kelompok profesional baru di universiti yang mengambil alih peranan konvensional fakulti, perkara yang turut diperdebatkan ialah mengenai fungsi dan peranan pentadbir di universiti. Elliot (1908) berpendapat presiden atau naib kanselor sesebuah universiti perlu ditentukan tanggungjawab mereka secara eksplisit, iaitu:

The President of a university should never exercise an autocratic or one-man power. He should be often an inventing and animating force, and often a leader; but not a ruler or autocrat. His success will be due more to power of exposition and persuasion combined with persistent industry, than to any force of will or habit of command. Indeed, one-man power is always objectionable in a university, whether lodged in president, secretary of the trustees, dean, or head department. In

order to make progress of a durable sort, the president will have to possess his soul in patience, and on that account a long tenure will be an advantage to him and to the university he serves.

Apabila universiti mula berubah menjadi entiti organisasi moden, bilangan para pentadbir juga turut meningkat berlipat kali ganda. Perkembangan ini di jelaskan oleh McGrath (1938) yang menulis mengenai evolusi para pentadbir di institusi pengajian tinggi di Amerika Syarikat dari tahun 1860 hingga 1933 di mana purata para pentadbir di kolej-kolej di Amerika Syarikat berjumlah 4 orang. Tetapi pada tahun 1933 ianya telah bertambah kepada purata 30.5, dengan sebuah institusi mendakwa mempunyai 137 para pentadbir. Berikut ialah data mengenai pertambahan para pentadbir di institusi pengajian tinggi di Amerika Syarikat bagi tempoh 1959-1964.

Jadual 2.0. Jumlah Staf Institusi Pengajian Tinggi, 1959-1964

	1959-1960	1961-1962	1963-1964
Staf professional untuk pentadbiran umum .	19,063	20,686	25,513
Staf professional untuk perkhidmatan pelajar.	15,299	16,722	20,734
Staf professional untuk perkhidmatan perpustakaan	9,939	11,025	12,539
Staf professional untuk aktiviti penyelidikan	37,099	50,058	65,088

Sumber: U.S Department of Health Education, and Welfare, Digest of Educational Statistics, 1969 Edition, (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1969),76.

Angka-angka di dalam Jadual 2.0 di atas menunjukkan staf pentadbiran di universiti bertambah secara astronomikal dengan bilangan yang teramai dalam bidang penyelidikan. Pada tahun 1970an, pula memperlihatkan sekali lagi pertambahan yang berlipat kali ganda di institusi pengajian tinggi di Amerika Syarikat. Hal ini

dinyatakan oleh Garbario dan Aussieker (1975) yang telah menulis sebagai mana berikut,

Although figures are difficult to come by, there has been a greater increase in the number and variety of administrative officers than in the number of institutions. Perhaps the best quantitative evidence of the growth of management aggressiveness is the establishment of offices of institutional research.

Kebanjiran para pentadbir di universiti dan kolej telah mewujudkan satu dimensi governan yang baru bagi institusi-institusi pengajian tinggi. Sehubungan dengan ini Kerr (1963) telah menulis di dalam Uses of the University, “*the administration everywhere becomes by force of circumstances if not by choice, a more prominent feature of the university.*” Kemunculan dan pertambahan para pentadbir dan perluasan pentadbiran institusi pengajian tinggi yang bermula di awal tahun 1900an dalam konteks institusi pengajian tinggi di Barat, telah mewujudkan satu ketegangan baru kepada staf akademik dalam mengurus dan menentukan halatuju sesebuah universiti dan kolej.

2.2 Bentuk-Bentuk Pentadbiran

Walaupun semua organisasi dan semua universiti mempunyai sistem ‘pentadbiran’, namun bentuk, definisi dan sifat ‘pentadbiran’ adalah berbeza antara organisasi dan antara universiti. Perbezaan ini berpunca daripada pelbagai faktor, antaranya ialah evolusi budaya kerja sesebuah organisasi, gaya serta visi dan misi pemimpinnya dan bidang fokus sesebuah universiti. Apa sahaja bentuk pentadbiran yang diamalkan oleh sesebuah universiti pastinya akan memberi kesan terhadap hubungan staf pentadbiran dan staf akademik. Sehubungan dengan ini, adalah penting

untuk dianalisis bentuk-bentuk pentadbiran yang wujud di institusi-institusi pengajian tinggi.

Penyelidikan yang dilakukan oleh Astin dan Scherrei's (1980) di institusi-institusi pengajian tinggi telah menemukannya dengan lima bentuk pentadbiran yang berbeza, iaitu:

1. Bentuk Berhierarki
2. Bentuk Humanistik
3. Bentuk Keusahawanan
4. Bentuk Tidak Terjamin
5. Bentuk Orientasi Kerja

Pentadbiran Berhierarki adalah sebuah bentuk pentadbiran yang berfokuskan birokratik. Bentuk pentadbiran ini memperlihatkan para pentadbir bekerja lebih ke arah untuk menjaga hati dan mengambil hati ketua atasan mereka. Menurut Astin and Scherrei (1980), *“Hierarchical administrations reward those administrators who are personally ambitious, and discourage displays of frankness or salesmanship.....[and] are generally associated with dissatisfaction among administrators, particularly with respect to their sense of personal status, job security, and opportunities for advancement.”* Penyelidikan mereka juga menunjukkan pentadbiran berhierarki pada kebiasaannya wujud di kalangan universiti yang bersaiz besar dan di kalangan pentadbir yang mempunyai tempoh perkhidmatan yang secara relatifnya lebih singkat.

Pentadbiran Humanistik memperlihatkan ciri-ciri para pentadbir yang berkongsi maklumat kepada semua staf di universiti tanpa mengira pangkat dan hierarki dalam organisasi. Kualiti peribadi seperti kemahiran interpersonal akan lebih dihargai dan diberikan ganjaran daripada sifat-sifat berdaya saing, mengampu dan kemahiran mengambil hati pihak atasan yang berkuasa. Bentuk pentadbiran

seumpama ini lebih terserlah di institusi pengajian tinggi yang bersaiz kecil di mana para staf akan mencapai tahap kepuasan kerja yang tinggi.

Pentadbiran Keusahawanan menurut Astin and Scherrei, memperlihatkan ciri-ciri para pentadbir yang lebih agresif, lebih suka mengambil risiko, berdaya saing dan bersifat jujur serta terbuka. Ianya lebih banyak diamalkan di kalangan institusi pengajian tinggi yang masih lemah.

Pentadbiran Tidak Terjamin, memperlihatkan para pentadbir universiti dan kolej yang cenderung untuk sentiasa tidak puas hati dengan kerja mereka dan biasanya berinteraksi dalam persekitaran yang bersifat nepotisme, atas-bawah, tidak efektif berinteraksi dengan para pelajar, kurang kreativiti, kurang inisiatif dan kurang mendapat sokongan fakulti. Menurut Astin dan Scherrei, institusi yang mempamerkan ciri-ciri ini biasanya di ketuai oleh seorang yang lebih bersifat intelektual.

Manakala Pentadbiran Orientasi Kerja, dicirikan dengan para pentadbir yang sentiasa menggalakkan inisiatif, kerjasama, kemahiran teknikal dan professional, bersifat keserjanaan dan mendapat sokongan dari fakulti.

Pola interaksi antara staf pentadbiran dan akademik adalah bergantung kepada bentuk pentadbiran yang diamalkan oleh sesebuah universiti. Astin dan Scherrei membuat kesimpulan, bentuk pentadbiran universiti pula berkait rapat dengan jumlah fakulti dan jumlah pelajar.

2.3 Perpaduan Organisasi Di Institusi Pengajian Tinggi

Kajian-kajian terhadap organisasi sebagai satu fenomena penting kepada kehidupan masyarakat moden telah menghasilkan beberapa model. Dalam konteks kajian-kajian organisasi di institusi-institusi pengajian tinggi, didapati terdapat empat model yang agak tipikal, iaitu: (1) Birokratik (Weberian), (2) Ala-Politik (Baldrige), (3) Anarki Tersusun (Cohen and March), and (4) Kesetiakawanan. Literatur

pengurusan secara jelas menyatakan kepimpinan yang bersifat penyertaan, demokratik dan penggunaan pendekatan berpasukan dalam membuat keputusan mampu meningkatkan keupayaan untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan inovasi dan produktiviti. Oleh itu, amatlah penting untuk di analisis aspek perpaduan di universiti antara pelbagai kumpulan staf.

Faktor kejelekitan, perpaduan dan semangat kekitaan serta kebersamaan telah menarik perhatian para pengkaji organisasi sejak di awal kurun ke 20 lagi. Antaranya Thwing (1900) telah menyatakan:

A sense of unity prevails in the college. Every one who helps to constitute the college family should feel that he is joined to everybody else of the same body. Trustees and Faculty and students represent a common brother hood. What ever concerns one, concerns all. If one member rejoices, all the other members rejoice with him; and if one member suffers, all the others suffer with him. The college is a unit.

Gambaran yang telah diberikan oleh Thwing mengenai satu persekitaran kehidupan universiti yang harmoni mungkin dikongsi oleh sebahagian besar staf yang seharusnya menjadi teras kepada corak kehidupan ditempat kerja yang perlu wujud dalam setiap organisasi akademik. Perspektif organisasi yang bersifat tradisional ini menekankan tentang pentingnya konsep komuniti di universiti yang menekankan kepada tanggungjawab bersama, saling menghormati dan membantu antara satu sama lain, walaupun setiap pihak mempunyai bidang tugas yang berbeza.

Bess di dalam bukunya, "Collegiality and Bureaucracy in the Modern University" (1988), mendefinisikan perpaduan organisasi di institusi pengajian tinggi dalam konteks tiga komponen yang penting, iaitu: (1) Budaya (satu rangka kerja normatif), (2) Struktur pembuatan keputusan dan (3) Proses bertingkah laku. Budaya organisasi terdiri daripada satu kumpulan idea yang wujud didalam minda setiap staf

organisasi yang dikongsi bersama. Struktur pembuatan keputusan pula menentukan satu kerangka di mana organisasi mengumpulkan semua staf dan juga kaedah bagaimana kerja bagi setiap kumpulan yang berbeza dikoordinasi. Ringkasnya, perpaduan organisasi menggambarkan satu set tingkah laku organisasi yang dicernakan secara sistematik dalam satu koordinasi di kalangan kompleksiti dan kepelbagaian staf bagi memastikan pencapaian kecemerlangan universiti secara harmoni.

Walau bagaimanapun, pada realitinya kewujudan sinergi antara staf pentadbiran dan staf akademik adalah hampir bersifat utopia tidak seperti mana yang cuba digambarkan oleh Thwing. Sebaliknya, universiti dan kolej kerap kali berada dalam kancah konflik dalaman, terutamanya konflik antara staf pentadbiran dan staf akademik. Wallis (1964) pernah berhujah di dalam artikelnya, "Centripetal and Centrifugal Forces in University Organization," bahawa "*the tasks carried out in the universities range from profound consideration of the human condition to the technical details about sewerage.*" Ciri universiti dan kolej yang seumpama ini dikatakan oleh beliau sebagai faktor yang tidak memungkinkan wujudnya perpaduan di kalangan pelbagai kumpulan staf.

Birnbaum (1988) pula telah menulis isu mengenai kepelbagaian dan perbezaan yang wujud antara staf pentadbiran dan staf akademik dari perspektif tadbir urus dan pentadbiran. Beliau berhujah:

Administration and management can become so complex that even those faculty who are interested in governance may not have the time or the expertise to fully understand the processes of decision making or resources acquisition and allocation that are at the heart of many governance issues. Because of these changes, administrators become identified in the faculty mind with red tape, constraints, and outside pressures that seek to alter the institution. They come to be seen by the

faculty as ever more remote from the central academic concerns that define the institution. Faculty in turn come to be seen by the administration as self-interested, unconcerned with controlling costs. Or unwilling to respond to legitimate requests for accountability.

Hujah Birnbaum di atas secara sinikal cuba menjelaskan bahawa adalah sukar untuk mencapai perpaduan di universiti dan kolej. Pandangan ini juga mempertikaikan pandangan muluk Bess (1988) mengenai kejelekitan dan perpaduan di universiti dan kolej antara dua kelompok staf. Perbezaan dan kepelbagai peranan serta tanggungjawab akan berakhir dengan tindakan dan standard kerja yang berlainan dan bertentangan sehingga memungkinkan berlakunya konflik. Perbezaan tersebut bukan sahaja menghalang kepada wujudnya perpaduan di universiti dan kolej, malah ianya akan menghancurkan perpaduan yang sedia ada apabila tercetusnya konflik dan ketegangan antara pihak yang berkaitan dari semasa ke semasa.

2.4 Kajian-Kajian Lepas Mengenai Interaksi Antara Staf Akademik Dan Staf Pentadbiran

Sorotan kajian-kajian lepas antaranya bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai sejauh mana isu konflik di institusi-institusi pengajian tinggi dapat menarik minat para pengkaji dan penganalisis. Disamping itu, satu lagi tujuan yang lebih penting untuk membuat sorotan terhadap kajian-kajian lepas adalah bagi membantu pengkaji memahami dan menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya ketegangan atau konflik antara staf pentadbiran dan akademik di institusi-institusi pengajian tinggi. Sehubungan dengan ini, analisis kajian lepas di dalam bab ini akan memberi tumpuan kepada aspek-aspek berikut: (1) impak pentadbiran terhadap organisasi, (2) perbezaan matlamat yang wujud di institusi pengajian tinggi, (3)

perbezaan persepsi mengenai aspek kebebasan akademik di universiti dan (4) perbezaan nilai kerja.

2.4.1 Impak Pentadbiran Terhadap Organisasi.

Terdapat dua kajian yang telah mengkaji dengan mendalam mengenai kesan pentadbiran terhadap staf akademik. Kajian yang pertama hasil dapatan kajian yang telah dijalankan oleh David Brown. Brown (1967) telah menghuraikan kesan tersebut dalam konteks tindak balas staf akademik memilih untuk kekal bekerja di universiti, ataupun berhenti kerja dari universiti. Kajian yang kedua, telah dijalankan oleh Cohen dan March (1974) mengenai cara ketua teratas universiti menggunakan masa kerja mereka dan kesannya terhadap staf akademik.

Jadual 2.1 Sepuluh Faktor Utama Staf Akademik Berhenti Kerja

Faktor	Peratusan
1. Pentadbir dan pentadbiran tidak kompeten	35
2. Peluang dan kemudahan penyelidikan terlalu sedikit	16
3. Beban mengajar yang terlalu banyak	16
4. Gaji terlalu rendah	15
5. Tidak berminat dengan kursus yang diajar	14
6. Prospek kerjaya akademik yang rendah	13
7. Rakan sekerja tidak kompeten	12
8. Rakan sekerja tidak mesra	9
9. Reputasi fakulti yang rendah	7
10. Kualiti pelajar yang rendah	7

Sumber: David G. Brown, The Mobile Professors, hal. 162

David Brown pada asasnya membincangkan mengenai pola pasaran buruh di institusi pengajian tinggi di dalam penulisan yang bertajuk '**Mobile Professors**'. Di dalam penulisan beliau telah membincangkan isu-isu berkaitan dengan pergerakan staf akademik, pusingganti dan keseimbangan penawaran dan permintaan yang berkaitan dengan pasaran buruh akademik. Kajian beliau juga turut menjelaskan mengapa staf akademik membuat keputusan untuk berhenti dan meninggalkan sesebuah universiti. Antara alasan yang diberikan ialah pihak pentadbir dan pentadbiran universiti tidak cukup kompeten. Tiga puluh lima peratus (35%) daripada responden yang dikajinya memberikan alasan tersebut bagi menjelaskan mengapakah mereka berhenti kerja dari sesebuah universiti, alasan ini merupakan alasan yang paling utama mereka berhenti kerja. Sebab-sebab lain staf akademik bertindak meninggalkan sesebuah universiti menurut kajian Brown dipaparkan dalam jadual 2.1.

Data yang dikemukakan oleh Brown berdasarkan dapatan kajian yang telah dijelankannya dengan jelas menunjukkan terdapat hubungan antara pentadbiran dengan staf akademik yang boleh mempengaruhi tingkah laku dan keputusan yang dibuat oleh staf akademik. Pentadbiran yang tidak kompeten ternyata menjejaskan keyakinan staf akademik. Dengan perkataan lain, dapatan kajian menunjukkan staf akademik mungkin tidak berapa kisah dengan beberapa aspek mengenai tugas mereka, seperti beban mengajar, gaji yang diterima, reputasi universiti dan fakulti serta kualiti para pelajar, tetapi mereka tidak boleh berkompromi dengan para pentadbir dan pentadbiran yang tidak kompeten. Ringkasnya, persepsi staf akademik terhadap pentadbiran universiti adalah kritikal kepada kecemerlangan organisasi dan fakulti. Sesebuah institusi pengajian tinggi akan berada dalam keadaan yang bermasalah sekiranya para pentadbir dan pentadbirannya tidak mencapai tahap kualiti seperti yang diharapkan.

Kajian oleh Cohen dan March (1974) pula adalah mengenai pola penggunaan masa oleh pemimpin atasan universiti dan kolej di dalam penulisannya yang bertajuk '**Kepimpinan dan Kekaburan**'. Walaupun terdapat seorang sahaja pemimpin utama bagi sesebuah universiti dan kolej, tetapi kajian oleh Cohen dan March (1974) menunjukkan corak penggunaan masa oleh mereka akan memberi impak terhadap pola interaksi antara para pentadbir dan staf akademik. Sememangnya pemimpin universiti dan kolej mempunyai tanggungjawab yang amat besar dan beban tugas yang berlebihan menyebabkan mereka sentiasa dalam keadaan yang terlalu sibuk pada setiap hari bekerja. Cohen dan March (1974) melaporkan bahawa kerja seorang pemimpin di universiti dan kolej mempunyai 'sentuhan' akademik. Oleh kerana pemimpin masih mempunyai peranan sosial dalam organisasi dengan mempamerkan tahap interaksi personal yang tinggi, maka adalah penting untuk di lihat aspek ini. Dapatan kajian Cohen dan March (1974) mencadangkan:

Contrary to some modern impressions, college presidents do not spend very much time talking to students or faculty. They talk to student about as much as they talk trustees and less than they talk to faculty (that is, faculty who do not hold administrative positions)...10 to 15 percent of presidential contacts are with faculty who do not hold administrative positions.

Cohen dan March (1974) menyatakan sebarang bentuk interaksi oleh pemimpin universiti dan kolej akan mempengaruhi para pentadbir atasan yang lain. Malah mereka melaporkan tugas-tugas seorang pemimpin banyak bergantung kepada inisiatif staf-staf lain, termasuklah staf akademik. Dapatan lain melalui kajian oleh Cohen dan March (1974) termasuklah: (1) pemimpin universiti dan kolej cenderung untuk meremehkan keperluan untuk menghabiskan masa dengan staf akademik, (2) mereka cenderung untuk menghabiskan lebih banyak masa bersama-sama staf

sokongan pentadbiran akademik daripada para pentadbir bukan akademik dan (3) saiz institusi menentukan the saiz bentuk interaksi seorang pemimpin dengan organisasinya.

Oleh kerana seorang pemimpin akan menentukan momentum sesebuah institusi, terutamanya di universiti dan kolej yang secara relatifnya kecil, maka sudah pasti cara mereka menguruskan masa di tempat kerja dapat memberi input untuk memahami pola interaksi antara staf pentadbiran dan staf akademik. Contohnya, adakah pemimpin universiti dan kolej meluangkan masa untuk berunding dengan staf akademik berkaitan dengan hal ehwal akademik universiti dan fakulti atau membiarkan sahaja pihak pentadbiran membuat keputusan?

2.4.2 Perbezaan Matlamat.

Dua kajian lepas menjadi rujukan untuk menjelaskan senario mengenai wujudnya perbezaan matlamat antara staf pentadbiran dengan staf akademik. Kajian pertama telah dilakukan oleh Gross (1968) yang telah dapat memperincikan pelbagai matlamat dan maknanya kepada staf pentadbiran dan akademik. Manakala kajian kedua pula adalah berdasarkan dapatan oleh Dickerson-Gifford (1990) yang telah dapat mengenalpasti perbezaan matlamat antara para pentadbir di bahagian hal ehwal pelajar dengan bahagian akademik.

Edward Gross (1968) telah menghuraikan dapatan kajiannya mengenai perbezaan matlamat antara staf pentadbiran dan akademik dalam tulisannya yang bertajuk 'University Goals and Academic Power' (1968). Dengan menggunakan set soalselidik yang standard beliau telah menjalankan tinjauan di kalangan staf pentadbiran dan akademik berdasarkan empat puluh tujuh matlamat yang telah di kenal pasti di institusi pengajian tinggi. Sebahagian daripada matlamat tersebut akan di kemukakan dalam penulisan ini. Hasil dapatan daripada kajian yang dijalankan

oleh Gross (1968) menunjukkan staf pentadbiran dan akademik bersetuju untuk memberi penekanan kepada 34 daripada 47 keseluruhannya. Dapatan beliau menunjukkan staf pentadbiran memberikan nilai yang lebih penting kepada tiga belas matlamat yang berikut:

1. Membangunkan sahsiah pelajar agar mereka dapat membuat keputusan yang betul dan baik.
2. Menghasilkan pelajar yang mempunyai nilai pasaran yang baik.
3. Menghasilkan pelajar yang mampu berperanan sebagai warganegara yang bertanggungjawab secara efektif.
4. Berfungsi sebagai pusat bagi memelihara warisan budaya.
5. Memastikan wujudnya keyakinan dan sokongan yang berterusan daripada mereka yang banyak menyumbang kepada universiti.
6. Dapat memenuhi keperluan khusus untuk geografi di sekeliling universiti.
7. Mengekalkan staf yang cuba dipikat oleh universiti lain.
8. Asas kepada pemberian ganjaran adalah berdasarkan sumbangan staf kepada organisasi.
9. Memastikan universiti di tadbir oleh mereka yang mampu mencapai matlamatnya secara paling efisien.
10. Membangunkan staf akademik yang setia kepada universiti.
11. Membina rasa bangga di kalangan staf terhadap universiti.
12. Mengekalkan kualiti yang terbaik bagi program-program yang penting.
13. Meningkatkan atau mengekalkan prestij yang telah di capai oleh universiti.

Manakala dapatan kajian di kalangan staf akademik pula menunjukkan mereka meletakkan matlamat berikut sebagai keutamaan, iaitu:

1. Memastikan kehendak staf akademik menjadi penentu kepada kesemua isu-isu yang penting di universiti.
2. Menjadikan universiti sebagai sebuah tempat di mana staf akademik mempunyai peluang yang maksimum untuk memajukan kerjaya mengikut kriteria dan kehendak mereka.

Dapatan di atas dengan jelas menunjukkan perbezaan keutamaan matlamat antara staf pentadbiran dengan staf akademik. Staf pentadbiran lebih menekankan aspek pembangunan moral pelajar, nilai pasaran mereka peranan kewarganegaraan. Sedangkan di kalangan staf akademik pula lebih cenderung untuk mementingkan matlamat kepentingan kerjaya mereka.

Dapatan kajian oleh Gross (1968) juga menunjukkan apabila wujud pertentangan terhadap nilai sesuatu matlamat, ianya akan diikuti dengan pertentangan dari segi keutamaannya. Sehubungan dengan ini, Gross (1968) menjelaskan:

But it should be stressed again that the few differences that exist in the values and attitudes of administrators and faculty, as revealed in their rating of preferred goals, are too slight to warrant any inference of deep seated conflict. All three comparisons -- of background and personal characteristics, of perceived goals, and of preferred goals -- suggest that administrators and faculty are not such different breeds as they are sometimes assumed to be.

Secara keseluruhan dapatan kajian oleh Gross (1968) mengenai konflik matlamat antara staf pentadbiran dan staf akademik mendapati tidak wujud perbezaan yang signifikan antara keduanya. Mungkin yang sama boleh dibuat di tempat lain untuk menilai kekukuhan dapatan kajian beliau.

Analisis terhadap perbezaan matlamat antara para pentadbir hal ehwal pelajar dan para pentadbir akademik adalah berdasarkan dapatan kajian untuk disertasi Ph.D. oleh Dickerson-Gifford (1990). Beliau menjalankan kajian dengan menggunakan set soalselidik ‘**Educational Testing Service (ETS) Institutional Goals Inventory**’ yang mengandungi dua puluh aspek matlamat yang berbeza. Inventori telah diperkenalkan pada tahun 1972 di mana ianya digunakan di lebih 400 universiti dan kolej untuk tujuan akreditasi dan panduan bagi aktiviti-aktiviti perancangan jangka masa panjang. Inventori ini mengandungi 90 item keseluruhannya dengan menggunakan pengukuran lima skala. Sebahagian besar daripada matlamat tersebut adalah bersifat output, manakala sebahagian kecilnya dalam bentuk proses.

Kajian yang dilakukan oleh Dickerson-Gifford’s (1990) telah dapat menunjukkan perbezaan matlamat yang signifikan antara kedua-dua responden yang dikaji. Antara aspek matlamat yang menampakkan pertentangan yang nyata adalah yang berkaitan dengan pembangunan personal pelajar, pembelajaran di luar kampus, nilai persamaan sosial, persediaan kerjaya, memenuhi keperluan tempatan, nilai kemanusiaan dan program kokurikulum yang lebih luas. Walaupun kedua-dua kumpulan responden terdiri dari staf pentadbiran, tetapi perbezaan ‘rumah’ telah mewujudkan dua sub budaya yang kemudiannya ternyata telah menjadi asas kepada pertentangan nilai, kepercayaan, keutamaan dan tingkah laku antara ‘rumah’ hal ehwal pelajar dengan akademik.

2.4.3 Perbezaan Persepsi Terhadap Kebebasan Akademik

Ambrose (1989) telah menjalankan penyelidikan untuk mengenal pasti perbezaan yang wujud antara staf pentadbiran dengan staf akademik dari segi sikap mereka dan tafsiran terhadap kebebasan akademik. Di dalam tesisnya beliau membuat kesimpulan bahawa “*Faculty, department chairs and administrators generally*

maintained similar attitudes concerning the value, scope, and breadth of academic freedom within the academy.” Dapatan kajiannya adalah berdasarkan tinjauan yang telah dilakukan di kalangan lima belas kolej awam di Georgia, Amerika Syarikat. Ambrose (1989) telah menggunakan dua belas item dengan pengukuran berdasarkan tujuh skala untuk mengukur sikap dan definisi responden terhadap kebebasan akademik. Dapatan kajian oleh Ambrose (1989) bukanlah sesuatu yang luarbiasa kerana sememangnya sebahagian besar rakyat di Amerika Syarikat berpegang kepada nilai kebebasan akademik.

2.4.4 Perbezaan Nilai.

Reiten (1992) telah membuat penyelidikan bertujuan untuk memperhalusi perbezaan dan persamaan terhadap set kepercayaan antara staf pentadbiran dan akademik dalam konteks pembuatan keputusan. Persoalan asas kajian beliau adalah untuk mengenal pasti sistem kepercayaan yang dominan berkaitan dengan aspek kemesraan, tadbir urus dan membuat keputusan, kuasa, sumber autoriti dan standard profesional, persekitaran pembuatan keputusan akademik dan nilai akademik yang dikongsi bersama. Kaedah temubual secara berstruktur telah digunakan di dalam kajian beliau di kalangan staf pentadbiran dan juga staf akademik. Dapatan kajian beliau menunjukkan hampir dua pertiga daripada responden di kalangan kedua-dua kumpulan staf merasakan matlamat peribadi mereka adalah selari dengan matlamat institusi. Reiten (1992) selanjutnya menyatakan:

Those faculty members who were at odds with the university's goals thought that resources were allocated to research at the expense of teaching and saw this as an indication that the university valued research more than teaching. These professors wanted more concrete evidence of support for teaching ...One third of the administrators perceived a lack of congruence in their goals. Some were interested at

a departmental level in goals which are quite different from those of the university as a whole. Others thought that in terms of rhetoric goals were the same, but that the situation was far less clear in actual practice.

2.5 Faktor Konflik Dan Ketegangan Antara Staf Pentadbiran Dengan Staf Akademik

Analisis literatur di bahagian ini bertujuan untuk menghuraikan hujah-hujah yang menjelaskan konflik antara kumpulan staf pentadbiran dan staf akademik. Terdapat faktor yang berpotensi untuk mencetuskan konflik antara dua kumpulan tersebut yang merangkumi faktor organisasi, profesional dan dinamika individu.

Dalam konteks literatur pengurusan moden, Weber (1947) telah mengemukakan satu gagasan, iaitu model birokrasi untuk menjelaskan struktur autoriti dan aktiviti-aktiviti organisasi berdasarkan perspektif hubungan autoriti. Beliau menyatakan bahawa, *“a social relationship will be referred to as ‘conflict’ in so far as action within it is oriented intentionally to carrying out the actor’s own will against the resistance of the other party or parties.”* Pertentangan di universiti dan kolej seringkali berpunca dari faktor persaingan profesional dan hierarki pentadbiran di institusi pengajian tinggi. Struktur organisasi dan order sosial yang pelbagai dan berlapis-lapis akan mewujudkan perbezaan dalam konteks legitimasi sesuatu tindakan yang kemudiannya akan mewujudkan ketegangan antara pihak yang berkaitan. Berikut adalah beberapa faktor organisasi dan persekitarannya yang secara langsung boleh mencetuskan pertentangan dan konflik dalam sesebuah organisasi.

2.5.1 Fungsi Matlamat, Pembuatan Keputusan Kolektif dan Persepsi

March and Simon (1993) dalam bukunya bertajuk 'Organizations' telah memperincikan faktor persekitaran organisasi yang mencetuskan konflik antara kumpulan termasuklah:

The existence of a positive felt need for joint decision-making and of either a difference in goals or a difference in perceptions of reality or both among the participants in the organization.

Mereka berhujah keperluan kepada membuat keputusan secara bersama, perbezaan matlamat dan persepsi yang berbeza terhadap beberapa realiti dalam organisasi merupakan tiga faktor utama wujudnya konflik dalaman di sesebuah organisasi. Semakin tinggi perbezaan ketiga-tiga faktor tersebut semakin besarlah potensi untuk berlakunya konflik.

March and Simon (1993) percaya bahawa kepercayaan kepada keperluan untuk membuat keputusan secara bersama juga berfungsi mempengaruhi faktor-faktor konflik yang lain. Menurut mereka antara faktor-faktor lain tersebut ialah penjadualan kerja dan pengagihan sumber-sumber organisasi. Kata mereka:

*The greater the mutual dependence on a limited resource, the greater the felt need for joint decision-making with respect to that resource.
The greater the interdependence of timing of activities, the greater the felt need for joint decision-making with respect to scheduling.*

Di mana-mana institusi pengajian tinggi di seluruh dunia, kebanyakan sumber-sumber, seperti ruang fizikal, kewangan, peralatan, sumber manusia dan lain-lain adalah terhad menyebabkan kebergantungan satu unit dengan unit yang lain adalah tinggi. Situasi yang sama berlaku dalam konteks penjadualan kuliah dan aktiviti pengajaran dari semasa ke semasa.

Perbezaan matlamat antara kumpulan dan individu dalam organisasi juga merupakan antara punca utama konflik dan ketegangan dalam organisasi. March dan Simon menghuraikan terdapat tiga sifat utama yang mewujudkan perbezaan matlamat, iaitu:

1. Sifat-sifat yang menjejaskan kesamaan matlamat individu-individu dalam organisasi;
2. Sifat-sifat yang menjejaskan kejelasan dan ketekalan struktur ganjaran serta seterusnya sistem pengukuhan, dan
3. Sifat-sifat yang menjejaskan kesetaraan ganjaran kepada setiap individu dalam organisasi.

Ketiga-tiga aspek di atas mengandungi elemen ke arah mewujudkan perbezaan matlamat. Walaupun secara idealnya institusi pengajian tinggi dianggap sebuah organisasi yang kohesif, setiap unit merekrut ahli-ahli baru secara berasingan pada waktu yang berbeza. Perbezaan proses perekrutan ini juga berpotensi untuk menjejaskan pencapaian persamaan matlamat. Burke dalam tulisannya bertajuk 'A New Academic Marketplace' (1988) menyatakan bahawa "*the prestige principal plays a large role in higher education recruitment*". Dapatan kajiannya menunjukkan bahawa setiap fakulti melantik staf akademik seperti jawatan profesor berdasarkan prestij yang boleh dibawanya ke fakulti atau jabatan. Oleh kerana prestij setiap fakulti atau jabatan berbeza, maka tentulah matlamat perekrutan staf baru juga akan berbeza. Sesetengah staf akademik mungkin diambil bekerja kerana kecemerlangan pengajaran, manakala yang lain pula disebabkan kepakaran yang ada padanya

Bowen dalam tulisannya bertajuk 'Investment in Learning' (1977) menjelaskan bahawa matlamat yang dominan bagi universiti dan kolej adalah kecemerlangan pendidikan, prestij dan pengaruh. Disamping itu, Leslie dan Brinkman

di dalam tulisan mereka yang bertajuk 'Economic Value of Higher Education' (1988) turut menyatakan bahawa matlamat dan tujuan institusi pengajian tinggi adalah: menggalakkan peluang pendidikan, menggalakkan pertumbuhan dan produktiviti ekonomi, mengeluarkan sumber manusia yang terlatih, mencapai objektif sosial yang spesifik, membangunkan dan mendidik warganegara yang bertanggungjawab, menghasilkan ilmu pengetahuan dan merangsang pembelajaran. Namun demikian, kesemua matlamat dan tujuan tersebut masih terlalu umum sifatnya. Contohnya, apakah yang dimaksudkan dengan kecemerlangan pendidikan? Interpretasi dan keutamaan yang berbeza pastinya akan menimbulkan kepelbagaian dan pertentangan matlamat.

March dan Simon (1993) juga menyatakan bahawa konflik organisasi akan semakin meningkat apabila wujudnya perbezaan persepsi terhadap beberapa aspek dalam organisasi. Oleh yang demikian, adalah penting untuk memahami proses kognitif yang menjadi asas kepada sesuatu tindakan dan tingkah laku. Mereka menjelaskan proses kognitif menjadi asas kepada proses persepsi dengan mengatakan:

...there is a substantial interaction between individual goals and cognition. The greater the differentiation of individual goals, the greater the differentiation of individual perceptions, and vice versa.

Jelaslah bagi March dan Simon (1993), bahawa mereka percaya persepsi menjadi asas kepada sesuatu tingkah laku dan kepercayaan. Pada tahun 1989 dapatan kajian yang dijalankan oleh Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching National Survey of Faculty, mendapati 77% daripada staf akademik menyatakan disiplin akademik adalah penting kepada mereka, 53% berpendapat jabatan adalah sangat penting, dan 40% lagi memaklumkan kolej atau universiti mereka adalah sangat penting. Ringkasnya, wujud kepelbagaian matlamat dan persepsi antara

pelbagai kumpulan di institusi pengajian tinggi. Keadaan ini dengan sendiri berpotensi untuk mencetuskan konflik dalaman dari semasa ke semasa.

2.5.2. Fungsi Pembentukan Polisi

Baldrige di dalam tulisannya yang bertajuk 'Power and Conflict in the University' (1971) menyatakan dalam konteks proses pembuatan keputusan di universiti dan kolej, model ala politik lebih kerap diamalkan daripada model birokratik. Praktis ini menyebabkan konflik di institusi pengajian tinggi lebih banyak berlaku dalam konteks proses penentuan polisi kerana pendekatan politik lebih banyak digunakan untuk tujuan tersebut.

Baldrige (1971) menggunakan pendekatan sosiologikal, model kuasa-komuniti dan teori kumpulan informal untuk mempertahankan hujahnya mengenai teori konflik dalam organisasi. Sehubungan dengan ini, beliau menyatakan:

First, conflict theorists emphasize the fragmentation of social systems into interests groups, each with its own particular goals. Second, conflict theorists study the interaction to these different interest groups and especially the conflict processes by which one group tries to gain advantages over another. Third, interest groups cluster around divergent values, and the study of the conflicting interests is a key part of the analysis.

Beliau seterusnya menghuraikan:

A third emphasis adopted from the community power theorist is a stress on goal-setting activities... Since the university is similar to the goal-diffuse local community, we can fruitfully adopt the community power theorists' emphasis on goal-setting activities, as well as their stress on interest groups and the conflict between such groups

Akhirnya, beliau menggunakan teori kumpulan berkepentingan organisasi untuk meneliti proses pembentukan, impak dan konflik antara kumpulan berkepentingan dalam organisasi. Dengan menggunakan literatur daripada penyelidikan yang dibuat di institusi penjara, beliau menjelaskan bagaimana kumpulan luaran yang berpengaruh cuba mempengaruhi proses pembentukan polisi di institusi penjara yang akhirnya mencetuskan konflik dalam organisasi. Dengan menggunakan penyelidikan yang melibatkan proses pengawalan paksaan, Baldrige mengatakan konflik sebenarnya adalah fenomena lumrah di kalangan pelbagai sub kumpulan di dalam dan di luar organisasi. Masing-masing sub kumpulan dikatakan cuba menggunakan kuasa dan pengaruh yang ada pada mereka untuk menentukan sesuatu polisi.

Kesimpulannya, Baldrige (1971) menekankan faktor pembentukan polisi sebagai punca berlakunya konflik dalam sesebuah organisasi. Sub-sub kumpulan di institusi pengajian tinggi akan menggunakan pelbagai bentuk kuasa dan autoriti untuk mempengaruhi penentuan sesuatu polisi agar ianya berpihak kepada kepentingan mereka. Penggunaan pelbagai jenis kuasa dan autoriti seterusnya akan mencetuskan konflik di sepanjang proses pemutusan polisi-polisi organisasi. Di samping itu, sarjana lain seperti Etzioni (1964) menjelaskan bahawa professor di universiti dan kolej memperoleh kuasa daripada kepakaran yang ada pada mereka, sedangkan para pentadbir pula memperoleh kuasa daripada jawatan yang di sandang dalam struktur organisasi.

2.5.3. Fungsi Masa

Menurut Schein (1992), *“The perception and experience of time among the most central aspects of how any group functions; when people differ in their experience of time, tremendous communication and relationship problems typically*

emerge”. Berdasarkan kenyataan tersebut ternyata faktor orientasi masa juga berpotensi untuk mencetuskan konflik antara individu dan antara kumpulan dalam organisasi. Persepsi terhadap makna masa dalam kehidupan, keutamaan penggunaan masa dan kepentingan konsep masa lepas, masa sekarang dan masa akan datang adalah berbeza antara satu sama lain.

Menurut Hall (di dalam Schein, 1992: 107), terdapat dua orientasi masa, iaitu bersifat monokronik dan polikronik. Individu yang bersifat orientasi masa monokronik mempunyai jadual kerja yang sistematik, tetapi hanya satu kerja sahaja boleh dilakukan pada satu-satu masa. Manakala mereka yang berorientasikan masa polikronik membenarkan beberapa perkara dilakukan pada waktu yang sama dan membenarkan penangguhan sesuatu kerja asalkan pada akhirnya dapat disiapkan dalam tempuh yang telah ditentukan. Oleh yang demikian, individu yang berorientasikan masa monokronik pastinya akan berhadapan dengan masalah apabila bekerja atau berurusan dengan mereka yang berorientasikan polikronik.

Satu lagi aspek masa yang akan mewujudkan perbezaan ialah dari segi tempuh yang perlu diambil untuk menyiapkan sesuatu kerja. Untuk menjelaskan persoalan ini Dubinskas (1988) telah menghuraikannya dalam konteks dua jenis tempuh masa, iaitu ‘masa perancangan’ dan ‘masa pembangunan’, di mana beliau berpendapat masa yang bersifat temporal adalah tipikal bagi profesion profesional. Masa perancangan adalah merujuk kepada pola penggunaan masa dalam konteks aktiviti-aktiviti perancangan, termasuklah dalam menentukan tahap kejayaan yang perlu dicapai. Manakala masa pembangunan pula merujuk kepada imej sendiri dalam konteks masa. Dubinskas (1988) mendapati individu yang melihat diri mereka sebagai insan yang holistik akan lebih berjaya dalam kerjaya mereka. Menurutnya, individu seperti ini mempunyai sifat yang spesifik, iaitu *“Their advances involved getting more of what they already have-responsibility, authority, prestige, and financial reward- rather than a*

fundamental change in character". Konsep pembangunan juga merujuk kepada proses perubahan yang berterusan tanpa berkesudahan. Justeru itu, Dubinskas berpandangan konsep masa yang bertentangan ini boleh mencetuskan perbezaan pendapat dan cara bekerja antara individu-individu. Menurutnya lagi profesion tertentu mempunyai orientasi yang berbeza dengan profesion yang lain.

Schein (1992) telah merumuskan kepentingan orientasi masa di tempat kerja sebagai berikut:

...there is probably no more important category for cultural analysis than the study of how time is conceived and used in a group or organization.

Masa sebenar menentukan order sosial di mana kerja-kerja yang di lakukan mengikut masa akan menggambarkan status seseorang. Caws' dalam analisis beliau di bawah tajuk 'Design for a University (1970) menghuraikan aspek penggunaan masa di kalangan pentadbir di institusi pengajian tinggi. Beliau menjelaskan kerja-kerja pentadbiran bersifat mekanikal menyebabkan ianya perlu beradasarkan kepada satu jadual kerja yang sistematik dan mempunyai tempuh tertentu. Hambatan penggunaan masa seperti menyebabkan para pentadbir lebih fokus kepada usaha untuk menyelesaikan sesuatu isu daripada menekankan aspek bagaimana ianya perlu diselesaikan. Katanya:

...that the work of running the average administrative office in an American university required the exercise of intellect for more than a small fraction of the day. Most committee work, for example, is non-intellectual and could perfectly well be done by a reasonably intelligent robot if sufficient information could be put at its disposal.

2.5.4. Fungsi Kuantifikasi

Rourke dan Brooks di dalam tulisan mereka bertajuk ‘The Managerial Revolution in Higher Education (1964), menyatakan teknik-teknik pentadbiran yang menggunakan rangka kerja pengurusan saintifik di institusi-institusi pengajian tinggi menjadi antara punca utama meningkatnya konflik di antara budaya kerja staf pentadbiran dengan staf akademik. Antara teknik tersebut yang diuraikan oleh mereka termasuklah “... *the operation of professional offices of institutional research, the use of quantitative analysis as a basis for making decisions about the internal allocation of resources, and a growing reliance upon automatic data-processing equipment in the everyday process of university administration*”. Seterusnya, mereka menghuraikan:

New styles of management have had their most pronounced influence in institutions with recently acquired university status. In more established universities, scientific administration is attenuated by the simultaneous growth of faculty power and independence.

Peningkatan penggunaan pendekatan kuantitatif dalam proses pembuatan keputusan oleh para pentadbir telah mewujudkan ketegangan di dalam budaya kerja staf akademik di sebabkan semua aspek program akademik di nilai secara kuantitatif. Rourke and Brookes (1964) membuat kesimpulan dengan mengatakan,

In a context in which faculty members are less privileged and in which they often feel oppressed beneath the weight of administrative authority, the innovations wrought by the new devices of management may widen the gulf between faculty and administration and thus intensify the antagonism, latent and overt, which has traditionally existed between the administrative and the academic cultures.

Di samping itu, perluasan penggunaan pendekatan kuantitatif dalam pengurusan pentadbiran akademik di institusi pengajian tinggi ialah melalui pengenalan kepada pendekatan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Menurut Yudof dan Busch-Vishniac (1996), TQM merujuk kepada:

TQM implies the development of performance measures and a continual assessment of those measure as change occurs. TQM metrics not only provide information but also establish benchmarks for measuring progress ...It is also fair to note that TQM is based on a particular model of efficiency.

Manakala Deming (di dalam Mary Walton, 1986), seorang ahli teori organisasi berpendapat statistik dan pengukuran prestasi adalah sah dan baik di gunakan oleh mana-mana organisasi. Menurutnya:

Performance evaluations encourage short-term performance at the expense of long term planning. They discourage risk-taking, build fear, undermine teamwork, and pit people against each other for the same rewards.

Kesimpulannya, penggunaan pendekatan pengurusan yang bersifat kuantitatif yang semakin meluas di institusi pengajian tinggi pada hari ini boleh mewujudkan potensi untuk berlakunya konflik antara kelompok budaya pentadbiran dengan budaya akademik.

2.5.5. Fungsi Keutamaan

Seiler di dalam artikelnya bertajuk ‘Diagnosing Interdepartmental Conflict’ (1963) mendapati konflik boleh berlaku disebabkan tiadanya persekitaran yang dapat membantu ke arah bekerjasama di tempat kerja. Kerjasama di antara ahli dalam sesebuah unit, antara pelbagai kumpulan di pelbagai peringkat adalah di perlukan oleh mana-mana organisasi di sebabkan limitasi kebolehan yang ada pada setiap individu

atau unit. Salah satu daripada implikasi limitasi keupayaan ialah mendorong staf membuat senarai keutamaan dalam melaksanakan kerja-kerja mereka. Masalahnya menurut Sailer (1963) ialah, *“if the demands for organizationally productive work takes second place to other demands, then the organization loses out”*. Seiler (1963) mencadangkan ciri-ciri yang perlu ada dalam organisasi untuk mewujudkan satu kerjasama yang mantap, iaitu:

1. Kestabilan sosial antara setiap unit.
2. Perkongsian nilai antara unit di mana setiap unit menyedari tentang kebergantungan antara satu sama lain dan bersetuju dengan nilai dan objektif yang lebih besar
3. Menerima hierarki autoriti yang secara relatifnya akan membezakan status, autoriti dan aliran interaksi antara satu unit dengan unit yang lain.

Menurut beliau, di atas adalah tiga syarat minimum untuk wujudnya sinergi di kalangan staf organisasi bagi memastikan produktiviti organisasi berada pada tahap yang tinggi. Walaupun analisis yang di buat oleh beliau tidak merujuk kepada institusi pengajian tinggi, tetapi hakikatnya untuk mewujudkan ketiga-tiga syarat tersebut di universiti dan kolej khususnya antara staf pentadbiran dan staf akademik adalah sukar. Justeru itu, wujud ketidakstabilan sosial dalaman, perbezaan nilai kerja dan keperluan autoriti yang berbeza yang menjadi asas kepada berlakunya konflik antara dua kumpulan staf tersebut.

Seiler (1963) akhirnya turut merumuskan bahawa bukan sahaja matlamat organisasi harus di kaji (kerana matlamat menentukan pembahagian pengkhususan kerja setiap staf), bahkan proses untuk mencapai matlamat tersebut juga perlu di teliti. Ini disebabkan proses untuk mencapai matlamat akan menentukan kejayaannya dan

persekitaran untuk bekerja yang seterusnya akan menentukan sama ada akan wujud kerjasama ataupun persaingan.

2.5.6. Fungsi dan Jenis-Jenis Isu

Di dalam satu esei yang bertajuk, 'Nature and Sources of Faculty-Administration Tensions', Wilson (1957) telah mengemukakan beberapa sumber berlakunya ketegangan antara staf pentadbiran dan akademik yang dilihat dari perspektif kepimpinan universiti dan kolej. Menurutnya isu-isu tersebut kerap kali mewujudkan perpecahan di kalangan staf, antaranya ialah:

1. Objektif jangka panjang. Pandangan yang berkonflik antara staf berlaku ketika dalam proses merancang dan menentukan objektif jangka panjang. Apakah semestinya objektif tersebut merangkumi keperluan semua kumpulan dalam organisasi? Apakah semua objektif perlu mempunyai nilai keutamaan yang sama (ketika adanya limitasi sumber organisasi)? Adakah keutamaan perlu diberikan pada pengajaran atau penyelidikan atau perundingan atau perkhidmatan atau pentadbiran? Kesemua persoalan ini yang berkaitan dengan objektif organisasi berpotensi mewujudkan konflik antara kumpulan di institusi pengajian tinggi.
2. Pengagihan sumber. Siapakah yang seharusnya mengagihkan sumber-sumber? Kepada siapakah sumber-sumber tersebut harus di agihkan? Bagaimanakah ianya diagihkan? Kesemua persoalan ini juga amat berpotensi untuk mewujudkan konflik dalaman organisasi.
3. Kurikulum. Konflik ang berkaitan dengan kurikulum universiti dan kolej berkisar di sekitar beberapa isu. Antaranya, apakah kurikulum perlu bersifat utilitarian dan spesifik atau bersifat holistik, terbuka dan pelbagai disiplin? Dalam konteks ini pihak-pihak yang berkepentingan yang

manakah perlu diutamakan, sama ada kehendak negara atau bakal majikan atau mengikut keperluan bidang pengajian itu sendiri?

4. Organisasi. Pertentangan pandangan akan berlaku dalam konteks perspektif yang perlu digunakan untuk membuat sesuatu keputusan. Adakah ianya perlu didasarkan kepada perspektif autoriti profesional ataupun perspektif tanggungjawab administratif? Jika perspektif administratif, bagaimana pula mengutarakan pandangan kebebasan akademik dapat di ambil kira dalam kerangka birokratik?
5. Keahlian organisasi. Persoalan yang akan timbul ialah kumpulan manakah yang seharusnya menjadi teras kepada universiti dan kolej kerana ianya berkaitan dengan status, integriti dan reputasi. Ini adalah kerana setiap kumpulan akan cuba menjustifikasikan kedudukan dan peranannya secara signifikan dalam sesebuah organisasi yang bersifat birokratik. Proses seumpama ini juga pastinya akan menimbulkan pergeseran yang berterusan.

Akhirnya, Wilson (1957) berpendapat:

These and many other issues make it obvious that colleges and universities are usually in a state of disequilibrium about intermediate end as well as ways and means. Although there may be a consensus regarding ultimate objectives, there is no unitary output, as there normally is in a business corporation and no annual balance sheet in simple form against which endeavors may be objectively appraised.

Petry (1957) seorang profesor emeritus dalam bidang botani di Cornell University pula telah menjelaskan konflik di universiti dan kolej dari pespektif staf akademik. Katanya:

The significant difference between faculty and academic administration is of course in the nature of their responsibilities. The professor must educate; the academic administrator must keep the academic machine running, must meet deadlines, above all must make decisions, many of which vitally affect the faculty. This difference in responsibility, especially if complicated by failure of communication and a little ineptitude, can be a prolific source of tension. A similar comparison of faculty and nonacademic administration show that these two groups have substantially nothing in common but adjacent working quarters and place on a common payroll.

Petry (1957) selanjutnya menjelaskan terdapat tiga sumber konflik organisasi di institusi-institusi pengajian tinggi, iaitu: (1) peningkatan kompleksiti struktur administratif, (2) latihan, pengalaman dan sifat peribadi pentadbir bukan akademik dan (3) keputusan-keputusan polisi yang menjejaskan staf akademik.

2.5.7. Lain-Lain Faktor Konflik

Holton and Phillips (1995) di dalam artikelnya yang bertajuk ‘Can’t Live With Them, Can’t Live Without Them: Faculty and Administrators in Conflict’ telah menyenaraikan lapan faktor sebagai punca berlakunya konflik antara staf pentadbiran dan staf akademik, iaitu:

- a. Faktor 1: Menjadi seorang pentadbir bukanlah satu bentuk kenaikan pangkat dan kerjaya baru kepada seorang staf akademik. Ini disebabkan seorang pentadbir memerlukan kemahiran kerja yang berbeza dengan staf akademik. Oleh itu, seringkali berlaku di mana staf akademik yang mendapat kenaikan pangkat tidak mempunyai pengalaman dalam bidang pentadbiran. Menurut beliau, “*The assumption is that just because one is a good professor, he or she will*

be a good chair, and then administrator". Pengarang juga berpendapat apabila memegang jawatan pentadbiran mereka berperanan sebagai musuh kepada staf akademik.

- b. Faktor 2: Staf akademik dan staf pentadbiran bertanggungjawab kepada autoriti yang berbeza. Perbezaannya staf akademik lebih mengaitkan diri mereka dengan bidang ilmu daripada institusi, manakala staf akademik lebih mengikatkan diri mereka dengan institusi keseluruhannya.
- c. Faktor 3: Polisi universiti kerap kali berkonflik dengan staf akademik. Ini disebabkan kebebasan akademik yang ada pada mereka berbanding dengan staf pentadbiran. Autonomi yang ada pada staf akademik menyebabkan koordinasi dan pelaksanaan kepimpinan universiti agak sukar. Pelaksanaan polisi juga menghadapi masalah kerana staf akademik kurang menyedari tekanan luaran terhadap pentadbiran universiti, ataupun staf akademik berpendapat pihak luaran tidak seharusnya mencampuri urusan universiti berdasarkan kepada konsep kebebasan akademik.
- d. Faktor 4: Terdapat rasa kurang senang dan sifat cemburu berkaitan dengan sifat personaliti, kenaikan pangkat, keputusan mengenai penawaran program akademik, kemudahan-kemudahan di tempat kerja, keutamaan pengagihan sumber kewangan dan lain-lain. Holton dan Phillips (1995) menyatakan:

"Whenever two people gather, interpersonal conflict is possible; if there are perceived inequities, conflict is probable. On college campuses, there are perceived inequalities in freedom, in salary, in perks, and more. These conflicts are, of course, exacerbated by the

nature of the decisions and decision-making process of faculty and administrators”.

- e. Faktor 5: Standard untuk membuat penilaian tidak begitu jelas. Staf akademik tidak begitu pasti bagaimana prestasi mereka di nilai dan perlu di nilai dalam konteks pengajaran, perkhidmatan dan keserjanaan. Apakah peranan penilaian daripada rakan sekerja dan para pelajar di samping ketua di atas mereka? Di samping itu standard penilaian juga adalah berubah dari semasa ke semasa.
- f. Faktor 6: Staf akademik berpendapat input mereka adalah kritikal yang bermakna mereka mengharap supaya mereka di dengari. Tetapi keputusan terakhir ditentukan oleh pihak pentadbiran. Ringkasnya proses membuat keputusan di universiti dan kolej seolah-olah dalam misteri. Cohen dan March (1974) menjelaskan keadaan membuat keputusan seumpama ini seperti model tong sampah (garbage can model). Prosesnya bersifat tidak sistematik, kabur, tidak konsisten dan sukar difaham dan di terima. Kata Cohen dan March (1974):

“ major feature of the garbage can process is the partial decoupling of problems and choices. Although we think of decision making as a process for solving problems, that is often not what happens. Problems are worked upon in the context of some choice, but choices are made only when the shifting combination of problems, solution, and decision makers happen to make action possible.”
- g. Faktor 7: Kedua-dua belah pihak tidak begitu pasti berapa banyakkah kuasa yang mereka miliki dan sejauh manakah mereka boleh mempengaruhi pihak lain. Staf akademik adalah ‘gerila’ yang berpotensi sedangkan pentadbir adalah penghalangnya. Persoalannya,

siapakah yang sebenarnya menentukan dan menguruskan hal ehwal akademik? Jawabannya masih tidak jelas kepada kedua-dua belah pihak.

- h. Faktor 8: Adalah satu yang lumrah wujudnya rasa cemburi dalam konteks hubungan antara ketua-pekerja. Walaupun tidak disenangi, ternyata pentadbir adalah ketua di universiti dan kolej. Konflik akan berlaku apabila pentadbir menunjukkan peranan mereka sebagai 'ketua'. Etzioni (1964) telah membahaskan isu ini berdasarkan konsep autoriti pentadbiran dan profesional. Beliau menyatakan:

"Administrative authority assumes a power hierarchy. Without a clear ordering of higher and lower in rank, in which the higher in rank have more power than the lower ones and hence can control and coordinate the latter's activities, the basic principle of administration is violated; the organization ceases to be a coordinated tool. However, knowledge is largely an individual property; unlike other organizational means, it cannot be transferred from one person to another by decree. Creativity is basically individual and can only to a very limited degree be ordered and coordinated by the superior in rank....Only if immune from ordinary social pressures and free to innovate, to experiment, to take risks without the unusual social repercussions of failure, can a professional carry out his work effectively. It is this highly individualized principle which is diametrically opposed to the very essence of the organizational principles of control and coordination by superior –i.e., the principle of administrative authority."

Kelapan-lapan faktor yang telah dikemukakan oleh Holton dan Phillips (195) telah menambahkan lagi dimensi pembolehubah yang berpotensi untuk mewujudkan perbezaan, ketegangan dan konflik antara staf pentadbiran dengan staf akademik di institusi-institusi pengajian tinggi di seluruh dunia.

2.6 Kajian Mengenai Kepuasan Kerja

Apakah pola tahap kepuasan kerja di kalangan staf di institusi pengajian tinggi? Dapatan kajian yang telah dilakukan oleh National Center for Education Statistics Report (1990), kedua-dua responden lelaki dan wanita di kalangan staf akademik mencatatkan tahap kepuasan kerja yang tinggi yang berkaitan dengan autoriti untuk menentukan kandungan kursus, kualiti rakan sekerja dan aspek kerja keseluruhannya. Aspek yang mencatatkan tahap kepuasan kerja yang paling rendah di kalangan responden ialah berkaitan dengan gaji dan hubungan antara staf akademik dan staf pentadbiran.

Kajian yang lain telah dijalankan oleh Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (1985, 1989) yang menjalankan tinjauan di kalangan staf akademik di institusi-institusi pengajian tinggi di Amerika Syarikat dengan jumlah responden lebih kurang 5,000 orang. Dapatan keseluruhan kajian menunjukkan staf akademik berada dalam keadaan yang sangat bermasalah. Mereka mendapati 40% responden berpendapat moral bekerja di kalangan staf akademik telah menurun. Sejumlah 52% responden menyatakan mereka bersedia untuk mempertimbangkan bagi berpindah ke institusi lain. Sebanyak 38% responden lagi merasakan mereka akan berpindah dalam tempoh lima tahun akan datang bermula dari tarikh kajian tersebut di jalankan. Manakala 60% responden menyatakan gaji mereka adalah rendah atau sekadar mencukupi. Akhirnya, 27% responden dalam tahun 1984 merasakan mereka telah 'terperangkap' dalam profesion sebagai staf akademik.

Kajian oleh Carnegie dalam tahun 1989 pula telah menambahkan beberapa lagi dapatan yang mengukuhkan dapatan kajian yang terdahulu. Di kalangan responden staf akademik didapati 24% secara serius menimbangkan untuk meninggalkan institusi dan 31% lagi walaupun tidak serius tetapi telah menimbangkan untuk meninggalkan dunia akademia sepenuhnya, manakala 29%

responden masih berpendapat mereka terperangkap dengan profesion akademik. Walau bagaimanapun, peratus yang menyatakan gaji mereka masih rendah telah menurun kepada 52% sahaja. Secara umumnya separuh daripada responden berpendapat moral bekerja mereka telah semakin positif berbanding dalam tempoh lima tahun daripada kajian yang pertama.

Kajian kepuasan kerja di kalangan staf akademik telah semakin menarik perhatian ramai pengkaji sejak beberapa dekad kebelakangan ini. Menurut Leslie dan Fygetakis (1991) setiap kajian memperlihatkan kelemahan di samping kekuatan masing-masing. Justeru itu, para pengaji dan penganalisis perlu berhati-hati untuk menggunakan dapatan-dapatan kajian tersebut bagi memahami keadaan di institusi masing-masing. Saiz responden adalah penting untuk menentukan tahap generalisasi dapatan kajian. Contohnya, kajian yang di jalankan oleh Higher Education Research Institute (HERI) di UCLA (Astin, Korn, & Dey, 1991) adalah berdasarkan sejumlah lebih daripada 35,000 staf akademik sepenuh masa di 392 institusi pengajian tinggi di Amerika Syarikat.

Kajian yang di lakukan di University of Oregon menunjukkan wujud ketidakpuasan kerja yang signifikan di kalangan staf akademik berpunca daripada faktor gaji dan kekurangan ruang yang di berikan untuk terlibat dalam pengurusan personel. Dapatan ini di laporkan dalam bentuk artikel yang di terbitkan di dalam beberapa siri jurnal oleh Feuille and Blandin (1974, 1976a, 1976b). Melalui kajian yang di jalankan dalam tahun 1972, Feuille dan Blandin (1974) telah menghantar soalselidik melalui pos kepada 1,010 staf akademik di University of Oregon di mana 454 daripadanya telah memulangkan semula soalselidik tersebut. Hasil analisis menunjukkan 84% responden berpuashati dengan profesion mereka sebagai staf akademik dan 49% berpuashati dengan cara pihak pentadbiran menyelesaikan masalah akademik. Sebanyak 35% responden berpuashati dengan gaji semasa mereka,

tetapi cuma 26% responden bersetuju dengan prosedur yang ditentukan oleh pihak pentadbiran dalam menentukan kenaikan gaji mereka.

Kajian-kajian lain mengenai kepuasan kerja di kalangan staf akademik fokus kepada persoalan mengenal pasti metodologi yang sesuai untuk mengukur sebab-sebab kepuasan dan ketidakpuasan kerja di institusi-institusi pengajian tinggi. Antaranya Onuoha (1980) dan Hill (1982, 1986/1987) telah menilai semula rangka kerja teoritikal untuk mengukur kepuasan kerja sebagai mana yang telah di kemukakan oleh Herzberg dan rakan-rakan penyelidikannya (1959) untuk diaplikasi di universiti dan kolej. Menurut Herzberg (1957), Teori Dua Faktor yang di hasilkannya menjelaskan sebahagian sahaja daripada faktor pekerjaan yang mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja (faktor intrinsik), manakala faktor-faktor yang lainnya hanya menghalang daripada wujudnya ketidakpuasan kerja (faktor ekstrinsik). Antara faktor yang di sarankan oleh Herzberg berkait rapat dengan kepuasan kerja ialah faktor pencapaian, penghargaan, pembangunan dan sifat-sifat kerja. Manakala faktor yang dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja ialah item polisi pekerjaan, polisi pentadbiran, jaminan kerja, persekitaran kerja dan gaji.

Onuoha (1980) telah menguji secara empirikal Teori Dua Faktor Herzberg untuk mengukur faktor kepuasan kerja dan faktor ketidakpuasan kerja. Beliau telah mengambil 118 responden staf akademik dalam bidang perubatan di 11 buah universiti di Kanada. Daripada 31 elemen yang dokaji oleh beliau, 12 daripadanya mempunyai korelasi dengan faktor intrinsik, manakala yang selebihnya merupakan faktor ekstrinsik.

Hill (1982, 1986/1987) juga telah menjalankan kajian untuk menguji kesesuaian Teori Dua Faktor Herzberg di institusi-institusi pengajian tinggi. Justeru itu, beliau telah mengambil sejumlah 2,400 staf akademik sepenuh masa di 20 buah institusi pengajian tinggi di Pennsylvania, Amerika Syarikat bagi tujuan pengujian

tersebut. Daripada jumlah tersebut hanya 1,089 (45.5%) soalselidik yang sempurna telah dikembalikan untuk di analisis. Hill telah menggunakan kaedah “analisis faktor” berdasarkan 45 item yang digunakan. Daripada 45 item tersebut beliau telah memecahkannya kepada 6 kumpulan faktor pekerjaan yang berbeza, iaitu: (a) dimensi pembelajaran; (b) dimensi pentadbiran; (c) dimensi ekonomi; (d) dimensi penghargaan-sokongan; (e) dimensi hubungan antara rakan sekerja; dan (f) dimensi keselesaan. Hasil dapatan kajiannya menunjukkan hanya faktor (a), (d), dan (f) mempunyai kaitan dengan aspek instrinsik, manakala faktor (b), (c), and (e) mempunyai kaitan dengan aspek ekstrinsik di kalangan staf akademik.

Kesimpulannya, menurut Austin and Gamson (1983), tahap prestasi kerja staf akademik bergantung kepada beberapa faktor, seperti tahap moral bekerja, tahap kepuasan kerja, tahap tekanan kerja, kualiti kehidupan di tempat kerja dan lain-lain lagi. Secara langsung ataupun tidak langsung, tahap konflik pula merupakan antara faktor yang menyumbang kepada permasalahan-permasalahan di atas. Tahap kepuasan kerja juga boleh di gunakan juga untuk menilai prestasi individu dan juga organisasi di samping faktor-faktor yang lain. Justeru itu, mengkaji tahap konflik dan kepuasan kerja di institusi-institusi pengajian tinggi bolehlah dianggap signifikan dan merupakan input kajian yang amat berguna untuk di jadikan asas bagi memperbaiki fungsi dan peranan universiti dan kolej dari semasa ke semasa.

2.7 Latar Belakang Tempat Kajian

Universiti Teknologi Malaysia (UTM) merupakan sebuah universiti yang mempunyai sejarah kewujudan yang agak lama, bermula daripada sebuah sekolah, institut (1906) dan kolej teknikal sebelum di naiktaraf sebagai sebuah universiti teknologi (1975). Antara 20 buah institusi pengajian tinggi awam, UTM merupakan universiti teknologi yang paling awal dengan jumlah enrolmen di sekitar 30,000

pelajar mengikuti pelbagai kursus teknikal dan sains sosial di peringkat diploma, ijazah pertama, sarjana dan ijazah doktor falsafah. Visi UTM ialah menjadi sebuah universiti bertaraf dunia pada tahun 2010. Disepanjang sejarah kewujudannya, UTM telah menempa pelbagai kejayaan di dalam dan luar negara. Antaranya UTM merupakan IPTA pertama di Malaysia yang telah dianugerahkan Anugerah Kualiti Perdana Menteri. Sebahagian besar daripada kejayaan-kejayaan yang di capai tentulah datangnya dari usaha gigih semua kumpulan staf UTM. Justeru itu, sumber manusia di UTM jugalah yang akan terus menjadi pemacu kepada pelaksanaan dan pencapaian visi 2010. Sehubungan dengan ini, adalah penting pihak kepimpinan UTM memastikan semua staf di semua peringkat dapat berfungsi dengan efektif dan efisien secara konsisten. Untuk mencapainya tentulah semua faktor yang boleh merencatkan setiap staf daripada berfungsi dengan efektif dan efisien perlu di tangani dengan sistematik, termasuklah isu-isu konflik dalaman yang berlaku di kalangan pelbagai kumpulan dan lapisan staf. Keadaan ini menjadikan UTM sebagai satu tempat kajian yang praktikal kerana input kajian ini secara langsung akan dapat memberikan gambaran mengenai tahap “kesihatan” dalaman universiti.

Tahun 1977 UTM telah berjaya mengeluarkan kumpulan pertama graduan dalam bidang kejuruteraan. Perkembangan UTM yang pesat telah membuka satu lagi lembaran baru dalam sejarah kewujudannya apabila kampus utama UTM berpindah ke Skudai, Johor bermula dari tahun 1985. Ini menjadikan UTM memiliki dua buah kampus, iaitu kampus utama di Skudai dan kampus cawangan di Kuala Lumpur. Majoriti staf dan pelajar UTM berada di kampus induk Skudai. Di samping itu, boleh dikatakan hampir semua urusan dan keputusan-keputusan rutin dan strategik UTM di lakukan di kampus Skudai.

Sebagaimana IPTA yang lain, pentadbiran dan pengurusan UTM di ketuai oleh seorang Naib Canselor (NC) dan tiga orang Timbalan Naib Canselor (TNC),

iaitu TNC akademi, TNC pembangunan dan TNC hal ehwal Pelajar. Struktur staf UTM terbahagi kepada dua kumpulan besar, iaitu staf pentadbiran dan staf akademik. Staf pentadbiran secara umumnya bertanggungjawab ke atas tugas-tugas yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia universiti, pembangunan sumber manusia, pengurusan hal ehwal akademik, pengurusan hal ehwal pelajar, pengurusan kewangan, pengurusan perpustakaan, pembangunan fizikal dan infrastruktur serta aspek keselamatan universiti.

Kumpulan staf pentadbiran UTM terdiri dari dua jenis, iaitu jawatan pentadbiran giliran dan jawatan pentadbiran hakiki. Jawatan pentadbiran giliran pada umumnya di lantik dari kalangan staf-staf akademik yang berwibawa. Manakala jawatan pentadbiran hakiki ialah para pentadbir sepenuh masa yang bersifat berhierarki. Jawatan pentadbiran giliran di di ketuai oleh NC, TNC, Pengarah, Dekan, Timbalan Dekan dan Ketua Jabatan. Jawatan pentadbiran hakiki pula diketuai oleh Pendaftar dan dibantu oleh Timbalan Pendaftar, Pengarah, Jurutera, Akauntan, Arkitek, Juru Ukur Bahan, Pegawai Keselamatan, Penolong Pendaftar, Pustakawan dan Pegawai Sistem Maklumat yang dikategorikan sebagai Kumpulan Pengurusan dan Profesional. Mereka di bantu oleh staf kategori kumpulan B, C dan D. Majoriti daripada staf pentadbiran bekerja di bangunan pusat pentadbiran UTM. Walau bagaimanapun, kesemua staf pentadbiran dan juga staf akademik di ketuai oleh NC dan TNC. Staf akademik pula terdiri dari para Profesor, Profesor Madya, Pensyarah Kanan, Pensyarah dan Guru Bahasa di mana sebahagian besar daripada mereka bertugas di pusat akademik, iaitu di fakulti-fakulti.

2.8 Komposisi Staf di UTM

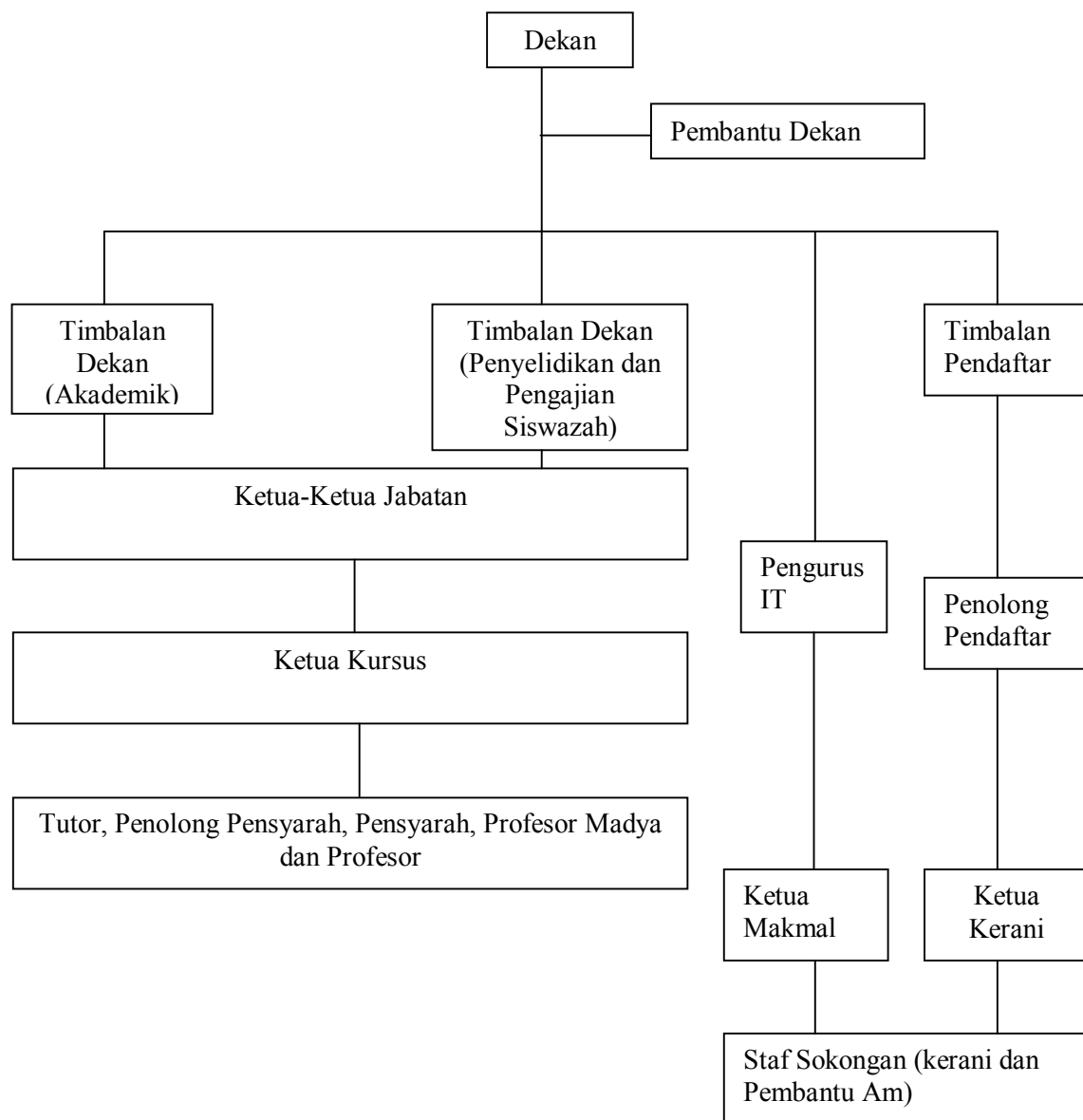
Jadual 2.2: Komposisi Staf UTM

Fakulti/Bahagian	Staf Sokongan	Staf Akademik
Canselori	235	9
Pejabat Pendaftar	259	0
Pejabat Bendahari	112	0
Perpustakaan	148	0
Bahagian Pembangunan	357	0
Bahagian Hal Ehwal Pelajar	222	0
Pusat Komputer	96	0
Fakulti Alam Bina	54	96
Fakulti Kejuruteraan Awam	79	136
Fakulti Kejuruteraan Elektrik	66	138
Fakulti Kejuruteraan Mekanikal	113	149
Fakulti Kejuruteraan Kimia dan Kejuruteraan Sumber Asli	103	104
Fakulti Sains	90	191
Fakulti Sains Geoinformasi dan Kejuruteraan	50	81
Fakulti Sains Komputer Dan Sumber Maklumat	36	145
Fakulti Pengurusan Dan Pembangunan Sumber Manusia	29	156
Fakulti Pendidikan	50	91
Pusat Pengajian Islam dan Pembangunan Sosial	16	40
Pusat Pengajian Diploma	77	176
Kampus Pahang	13	9
Jumlah	2,205	1,521

Sumber: Pejabat Pendaftar UTM, Disember 2000

Jumlah keseluruhan staf UTM pada Disember 2000 ialah seramai 3,726, di mana 2,205 daripadanya ialah staf sokongan dan seramai 1,521 adalah terdiri dari staf akademik(rujuk Jadual 2.2). Jumlah di atas tidak termasuk 53 staf UTM yang di pinjamkan ke institusi kerajaan yang lain. Dekan fakulti, timbalan dekan dan ketua jabatan di lantik dari kalangan staf akademik untuk memegang jawatan tersebut untuk sekurang-kurangnya tempuh tiga tahun. Struktur carta organisasi di tunjukkan dalam Rajah 2.1.

Rajah 2.1: Struktur Carta Organisasi Peringkat Fakulti di UTM



BAB 3

METODOLOGI

3.0. Pendahuluan

Kajian literatur dalam Bab 2 menjadi menjadi input penting menentukan kerangka kepada kajian ini. Ianya juga menjadi input penting kepada pembinaan soal selidik untuk pengumpulan data primer bagi kajian ini. Penyelidikan tinjauan merupakan kaedah penyelidikan yang digunakan untuk mengkaji fenomena yang ingin di fahami dalam kajian ini. Penyelidikan tinjauan di gunakan kerana ianya membolehkan pengumpulan data di kalangan responden yang lebih ramai dalam tempuh yang lebih singkat. Bab ini juga akan menjelaskan populasi kajian, pengumpulan data, pembinaan soal selidik dan kaedah analisis.

3.1. Populasi Kajian

Responden kajian ini di stratifikasikan kepada dua kumpulan, iaitu staf pentadbiran dan staf akademik. Kajian ini merupakan kajian poplasi. Ini bermakna kesemua staf pentadbiran dan staf akademik di UTM Skudai menjadi responden dalam kajian ini. Staf pentadbiran terdiri daripada jawatan-jawatan Naib Canselor, Timbalan Naib Canselor, Pendaftar, Bendahari, Timbalan Pendaftar, Penolong Pendaftar, Jurutera, Pustakawan, Pegawai Kewangan, Pegawai Sistem Maklumat dan Pegawai Keselamatan. Jumlah keseluruhan staf pentadbiran sebagai responden ialah seramai lebih kurang 220 orang. Manakala staf akademik pula terdiri daripada Jawatan Profesor, Profesor Madya, Pensyarah Kanan dan Pensyarah. Berdasarkan sumber “Facts & Figures Universiti Teknologi Malaysia 2002” yang di terbitkan oleh Unit Perancangan Korporat UTM, jumlah keseluruhan staf akademik ialah seramai 1378 orang di kampus Skudai. Oleh itu, jumlah populasi dan responden bagi kajian ini ialah seramai 1598. Kesemua 220 staf pentadbiran telah diambil sebagai

responden, manakala cuma 1000 staf akademik yang aktif sahaja telah diambil sebagai responden setelah di tolak jumlah staf yang cuti belajar, cuti sebatikal, staf yang di pinjamkan ke bahagian-bahagian pentadbiran UTM (seperti Unit Pembelajaran, Biro Inovasi dan lain-lain) dan institusi-institusi lain (seperti KUITTHO, KUTKM dan lain-lain). Kesimpulannya, responden keseluruhan kajian ini berjumlah 1220 orang.

3.2. Pengumpulan Data

Kajian ini bukanlah merupakan kajian di peringkat nasional. Oleh yang demikian, responden kajian hanya terdiri daripada kalangan staf pentadbiran dan akademik di UTM kampus Skudai sahaja. Pengumpulan data primer adalah menggunakan set soal selidik yang standard untuk semua responden. Pengumpulan data telah dilakukan dalam tempuh dua bulan, iaitu Oktober dan November 2003. Tempuh ini di pilih kerana ianya merupakan tempuh di mana beban kerja staf akademik dan pentadbiran secara umum adalah berkurangan. Bulan November adalah cuti semester bagi UTM. Persekitaran kerja dalam tempuh tersebut di anggap begitu kondusif untuk mendapatkan komitmen daripada para responden yang di kaji.

Pengumpulan data melalui soal selidik telah di laksanakan dalam dua peringkat. Peringkat pertama, iaitu di bulan Oktober 2003, set soal selidik telah di e-mail kepada semua responden melalui alamat email yang terdapat dalam pengkalan data staf UTM. Walaupun, kemudahan ICT adalah baik di UTM yang membolehkan urusan di jalankan melalui internet, namun ternyata budaya tersebut masih asing bagi staf UTM khususnya untuk tujuan penyelidikan. Di sepanjang tempuh sebulan tersebut hanya 15 responden sahaja yang telah menghantar semula soal selidik melalui elektronik. Fasa kedua pengumpulan data telah di lakukan di dalam bulan November 2003. Set soal selidik telah diberikan secara terus kepada setiap responden.

Pada pertengahan November 2003, peringatan kedua telah diberikan khususnya kepada responden yang masih belum memulangkan soal selidik kajian. Akhirnya, jumlah keseluruhan responden yang memulangkan kembali soal selidik adalah sebanyak 179 daripada 1220 set soal selidik yang telah di edarkan, di mana 123 adalah staf pentadbiran, manakala 56 adalah staf akademik. Daripada pola penyertaan responden, ternyata maklum balas dari staf akademik adalah terlalu sedikit dan mengecewakan, walaupun tempuh yang mencukupi telah di berikan kepada mereka. Namun, oleh kerana kajian ini adalah kajian tinjauan sebaik sahaja soal selidik di serahkan kepada setiap responden maka ianya adalah di luar kuasa dan kawalan formal penyelidik untuk mendapatkannya semula. Keadaan ini dinyatakan oleh Dillman dan Salant (1994), iaitu:

Sampling error is a fact of life for those who conduct sample surveys. In other words, it can never be completely avoided unless you do a census.

Jadual 3.1: Jumlah dan Taburan Penyertaan Responden

	Kekerapan	Peratus
Staf Pentadbiran	123	68.7
Staf Akademik	56	31.3
Jumlah	179	100.0

3.3. Pembinaan Soal Selidik

Terdapat lima bahagian di dalam soalselidik yang digunakan untuk kajian ini yang keseluruhannya berjumlah 88 item. Bahagian A adalah soalan-soalan berkaitan dengan butiran demografi responden. Bahagian B yang mengandungi 9 item terdiri dari soalan-soalan yang berkaitan dengan aspek visi universiti. Bahagian C yang

mengandungi 28 soalan adalah bertujuan untuk mengenalpasti persepsi responden terhadap pengurusan universiti. Bahagian D pula mengandungi 19 soalan yang berkaitan dengan persepsi responden terhadap kerja mereka. Akhirnya Bahagian E yang mengandungi 32 soalan kesemuanya mengukur persepsi responden mengenai kepuasan kerja.

Soalan-soalan bahagian B, C dan D adalah soalan-soalan yang di adaptasi dari soalselidik yang di gunakan oleh Gross (1968). Ianya di adaptasi untuk disesuaikan dengan aspek pengurusan dan pentadbiran universiti tempatan yang agak berbeza dengan universiti dan kolej di Amerika Syarikat yang di kaji oleh Gross. Soalan-soalan yang di bina berasaskan kerangka teoritikal yang telah di huraikan dalam Bab 2 yang mengandungi aspek visi dan matlamat universiti, peranan dan fungsi staf akademik dan pentadbiran, orientasi penggunaan masa, pembentukan polisi-polisi universiti, kebebasan akademik, nilai-nilai bekerja dan pendekatan bekerja. Manakala soalan-soalan di bahagian E mengenai kepuasan kerja di adaptasi dari The Higher Education Research Institute untuk mengenal pasti persepsi kepuasan kerja dalaman universiti di kalangan responden.

Kesemua responden di berikan satu set soalan yang standard. Format soalan adalah berstruktur yang bersifat tertutup di mana responden telah di berikan pilihan jawapan yang bersesuaian dengan persepsi mereka. Format soalan di susun sedemikian rupa agar ianya mudah di fahami dan mudah di jawab oleh responden.

3.4. Kaedah Analisis Data

Kajian ini bersifat penerokaan (exploratory) di mana data-data primer yang di kumpul di analisis secara deskriptif dan telahan (predictive). Statistik deskriptif dapat membantu untuk menyusun dan meringkaskan data-data penyelidikan mengikut jenis yang dikehendaki sesuai dengan objektif kajian. *SPSS for Windows Version 10.0* telah

digunakan sebagai perisian computer untuk menganalisis data kajian. Statistik kecenderungan memusat dan taburan kekerapan di gunakan untuk menganalisis data. Contohnya, ialah menghasilkan dapatan yang dapat menggambarkan taburan demografi responden kajian dan mendapatkan skor purata mengenai aspek-aspek pengurusan dan pentadbiran universiti daripada responden mengikut kumpulan staf. Analisis statistik Mann Whitney dan Kruskal di gunakan untuk mengenal pasti perbezaan min skor mengenai aspek visi, pengurusan, kerja dan kepuasan kerja responden kajian mengikut elemen demografi.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab 4 mengandungi ringkasan dapatan kajian hasil daripada analisis data-data daripada 185 responden staf pentadbiran dan staf akademik yang memulangkan semula soal selidik yang di edarkan kepada mereka. Antara dapatan kajian yang di kemukakan ialah: (1) profail demografi responden, dan (2) ringkasan dapatan kajian mengikut objektif kajian.

4.2 Profail Demografi Responden

Jadual 4.1 menunjukkan agihan responden mengikut kategori bagi staf pentadbiran dan staf akademik. Agihan tersebut menunjukkan jumlah penyertaan staf pentadbiran (68.1%) adalah lebih tinggi daripada staf akademik (31.9%) dalam kajian ini. Walaupun jumlah populasi staf akademik adalah lebih besar daripada staf pentadbiran di UTM, namun ternyata agak sukar untuk mendapatkan kerjasama daripada mereka. Ini sebenarnya adalah salah satu kelemahan bagi kajian yang bersifat tinjauan yang menggunakan kaedah edaran soalselidik.

Jadual 4.1 Peratusan Agihan Responden Mengikut Jenis Staf

	Kekerapan	Peratusan	Peratusan Sah
Staf Pentadbiran	126	68.1	68.1
Staf Akademik	59	31.9	31.9
Jumlah	185	100.0	100.0

Jadual 4.2 menunjukkan taburan responden kajian berdasarkan tempuh perkhidmatan. Pola taburan tersebut menunjukkan majoriti responden yang menyertai kajian ini telah berkhidmat di UTM antara 1 tahun hingga 5 tahun (41.6%), manakala jumlah responden yang paling sedikit ialah mereka yang telah berkhidmat antara 21 tahun hingga 25 tahun (3.9%). Taburan tempuh perkhidmatan responden yang lain ialah 18.0% bagi yang telah berkhidmat di UTM antara 16 tahun hingga 20 tahun, 17.4% yang telah berkhidmat dalam tempuh 11 tahun hingga 15 tahun, 14.6% responden yang telah berkhidmat antara 6-10 tahun dan sejumlah 4.5% responden sahaja yang telah berkhidmat lebih daripada 25 tahun. Namun demikian, terdapat sejumlah 7 orang responden (3.8%) tidak menyatakan tempuh perkhidmatan mereka di UTM. Pola tempuh perkhidmatan responden menunjukkan majoriti staf akademik dan staf pentadbiran di UTM merupakan mereka yang secara relatifnya masih agak baru berkhidmat dan sederhana lama perkhidmatan mereka di UTM. Kumpulan ini juga merupakan mereka yang lebih responsif terhadap penyelidikan.

Jadual 4.2 Peratusan Responden Mengikut Tempuh Perkhidmatan

	Kekerapan	Peratusan	Peratusan Sah
1-5 tahun	74	40.0	41.6
6-10 tahun	26	14.1	14.6
11-15 tahun	31	16.8	17.4
16-20 tahun	32	17.3	18.0
21-25 tahun	7	3.8	3.9
> 25 tahun	8	4.3	4.5
Jumlah	178	96.2	100.0
Missing values	7	3.8	
	185	100.0	

Jadual 4.3 menunjukkan pola taburan responden mengikut faktor jantina.

Majoriti daripada responden kajian ini adalah terdiri daripada lelaki (60.0%), manakala responden wanita hanya berjumlah 35.1%. Seramai 9 orang responden yang selebihnya (4.9%) tidak menyatakan status jantina mereka. Pola tersebut menunjukkan staf pentadbiran dan staf akademik majoritinya masih terdiri daripada kaum lelaki, terutama staf akademik di fakulti-fakulti kejuruteraan.

Jadual 4.3 Peratusan Agihan Responden Mengikut Jantina

	Kekerapan	Peratusan	Peratusan Sah
Lelaki	111	60.0	63.1
Perempuan	65	35.1	36.9
Jumlah	176	95.1	100.0
Missing values	9	4.9	
	185	100.0	

Jadual 4.4 menunjukkan pola taburan responden kajian mengikut tempat bekerja. Dapatan kajian menunjukkan kumpulan responden yang berkhidmat di Perpustakaan Sultanah Zanariah merupakan kumpulan responden yang tertinggi (20.9%), kedua tertinggi ialah responden yang bekerja di bahagian Canselori (16.8%), ketiga tertinggi ialah responden dari Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia (13.6%), seramai 17 responden (9.6%) pula bekerja di bahagian Bendahari, 14 responden (7.9%) berkhidmat di Fakulti Sains Komputer dan Sistem Maklumat, 13 responden (7.3%) bekerja di Fakulti Kejuruteraan Kimia & Kejuruteraan Sumber Asli, 11 responden (6.2%) berkhidmat di unit Harta Bina, 10 responden (5.6%) adalah dari Fakulti Kejuruteraan Awam, 5 responden (2.8%) bekerja di bahagian Pendaftar, 4 responden (2.3%) dari Fakulti Alam Bina, 4 responden (2.3%) juga dari Fakulti

Pendidikan, 3 responden dari Fakulti Kejuruteraan Sains Geoinformasi, 2 responden (1.1%) bekerja di Fakulti Kejuruteraan Mekanikal, dan masing-masing 1 responden (0.6%) dari Pusat Pengajian Islam dan Pembangunan Sosial serta 1 responden (0.6%) dari Pusat Komputer. Manakala 8 responden lagi (4.3%) tidak menyatakan fakulti atau unit di mana mereka bekerja.

Jadual 4.4 Peratusan Agihan Responden Mengikut Fakulti atau Unit

	Kekerapan	Peratusan	Peratusan Sah
aFakulti Alam Bina	4	2.2	2.3
Fakulti Kejuruteraan Awam	10	5.4	5.6
Fakulti Kejuruteraan Kimia & Kej. Sumber Asli	13	7.0	7.3
Fakulti Kejuruteraan Mekanikal	2	1.1	1.1
Fakulti Kejuruteraan Sains Geoinformasi	3	1.6	1.7
Fakulti Pendidikan	4	2.2	2.3
Fakulti Pengurusan & Pemb. Sumber Manusia	24	13.0	13.6
Fakulti Sains Komputer & Sistem Maklumat	14	7.6	7.9
Pusat Pengajian Islam & Pembangunan Sosial	1	.5	.6
Canselori	31	16.8	17.5
Pendaftar	5	2.7	2.8
Bendahari	17	9.2	9.6
Perpustakaan Sultanah Zanariah	37	20.0	20.9
Harta Bina	11	5.9	6.2
Pusat Komputer	1	.5	.6
Total	177	95.7	100.0
Missing value	8	4.3	
	185	100.0	

Jadual 4.5 menunjukkan agihan responden kajian berdasarkan jawatan masing-masing. Dapatan kajian mendapati responden berjawatan Penolong Pendaftar, Pegawai Kewangan dan Penolong Pustakawan merupakan kumpulan yang tertinggi iaitu seramai 77 orang (44.3%). Kumpulan responden kedua teramai dalam kajian ini memegang jawatan Pensyarah, iaitu seramai 37 orang (21.3%). Manakala sejumlah 19 responden (10.9%) memegang jawatan sebagai Timbalan Pendaftar/Pustakawan/Timbalan Pengarah. Seramai 11 responden pula (6.3%) berjawatan Profesor Madya, 10 orang responden (5.7%) memegang jawatan Dekan/Timbalan Dekan/Ketua Jabatan, 8 orang responden (4.6%) bekerja sebagai tutor dan akhirnya 2 responden sahaja (1.1%) bekerja sebagai Pendaftar/Ketua Pustakawan/Pengarah. Pola taburan pekerjaan responden kajian ini dengan sendiri memperlihatkan nisbah staf berdasarkan hierarki jawatan. Ini menunjukkan UTM mempunyai struktur hierarki organisasi yang sinomim dengan model birokrasi.

Jadual 4.5 Peratusan Responden Mengikut Jawatan

	Kekerapan	Peratusan	Peratusan Sah
Profesor Madya	11	5.9	6.3
Pensyarah Kanan	8	4.3	4.6
Pensyarah	37	20.0	21.3
Tutor	8	4.3	4.6
Naib Canselor/Timbalan Naib Canselor	2	1.1	1.1
Pendaftar/Ketua Perpustakaan/Pengarah	2	1.1	1.1
Dekan/Timbalan Dekan/Ketua Jabatan	10	5.4	5.7
Timbalan Pendaftar/Pustakawan/Timbalan Pengarah	19	10.3	10.9
Penolong Pendaftar/ Pegawai Kewangan/Penolong Pustakawan	77	41.6	44.3
Jumlah	174	94.1	100.0
Missing value	11	5.9	
	185	100.0	

4.3 Persepsi Terhadap Visi Universiti

Soalan 1 hingga 9 bertujuan untuk mengenal pasti tahap persamaan persepsi responden dari kalangan staf pentadbiran dan staf akademik terhadap visi dan keutamaan hala tuju UTM. Merujuk kepada jadual 4.6, min tertinggi persepsi keseluruhan responden terhadap visi UTM di dapati pada item a1, iaitu “UTM perlu mencapai status World Class University (WCU)” dengan min 5.52; di mana min bagi responden staf pentadbiran ialah 5.54 manakala bagi responden staf akademik pula ialah 5.47. Min terendah persepsi keseluruhan responden terhadap visi UTM pula adalah pada item a7 iaitu “UTM perlu menawarkan program-program akademik yang mempunyai nilai komersial sahaja (menurut keperluan semasa/yang diperlukan oleh industri)” dengan jumlah min keseluruhan ialah 3.92; di mana di kalangan responden staf pentadbiran min nya adalah 4.04., manakala min di kalangan staf akademik pula ialah 3.66

Perbandingan min antara responden staf pentadbiran dan staf akademik mendapati kedua-dua kumpulan responden meletakkan item a1, iaitu “UTM perlu mencapai status World Class University (WCU)” sebagai tertinggi dengan min 5.54 bagi staf pentadbiran dan min 5.47 bagi staf akademik. Namun, dapatan min terendah bagi kedua-dua kumpulan responden menunjukkan perbezaan dari item, di mana bagi responden staf pentadbiran min terendah iaitu 4.04 adalah pada item a7, iaitu “UTM perlu menawarkan program-program akademik yang mempunyai nilai komersial sahaja (menurut keperluan semasa/yang diperlukan oleh industri)”. Manakala min terendah bagi responden staf akademik iaitu 3.49 adalah terhadap item a9 iaitu “Proses pengkorporatan telah memajukan UTM (seperti pengkorporatan pentadbiran, struktur organisasi)”. Secara keseluruhannya, terdapat 5 item mengenai persepsi responden terhadap visi dan hala tuju UTM yang menunjukkan perbezaan min yang signifikan secara statistik, iaitu:

1. UTM boleh mencapai status WCU. (a2)
2. Prestij/imej UTM di Negara ini adalah baik (pencapaian pelajar, program akademik, kecemerlangan penyelidikan). (a4)
3. UTM perlu bersifat unik berbanding institusi pengajian tinggi yang lain (seperti fokus kepada bidang teknikal sahaja). (a5)
4. UTM perlu menawarkan program-program akademik yang mempunyai nilai komersial sahaja (menurut keperluan semasa/ yang diperlukan oleh industri). (a7)
5. Proses pengkorporatan telah memajukan UTM (seperti pengkorporatan pentadbiran, struktur organisasi). (a9)

Jadual 4.6 Analisis Min Persepsi Terhadap Visi UTM

Kod	Item	Jumlah	Pentadbiran	Akademik
a1	UTM perlu mencapai status World Class University (WCU)	5.52	5.54	5.47
a2	UTM boleh mencapai status WCU	5.04	5.11	4.88
a3	Untuk mencapai status WCU, UTM perlu menjadi sebuah universiti penyelidikan (seperti menumpukan kepada penyelidikan gunaan & kursus pasca ijazah sebagai core business)	5.24	5.24	5.25
a4	Prestij/imej UTM di Negara ini adalah baik (pencapaian pelajar, program akademik, kecemerlangan penyelidikan)	4.81	4.90	4.62
a5	UTM perlu bersifat unik berbanding institusi pengajian tinggi yang lain (seperti fokus kepada bidang teknikal sahaja)	4.75	4.87	4.47
a6	Program-program akademik di UTM bermutu tinggi	4.84	4.88	4.76
a7	UTM perlu menawarkan program-program akademik yang mempunyai nilai komersial sahaja (menurut keperluan semasa/ yang diperlukan oleh industri)	3.92	4.04	3.66
a8	UTM perlu meneruskan program pengajian di bawah SPACE	4.82	4.89	4.68
a9	Proses pengkorporatan telah memajukan UTM (seperti pengkorporatan pentadbiran, struktur organisasi)	4.18	4.50	3.49

4.4 Persepsi Terhadap Pengurusan Universiti

Soalan 10 hingga 37 dalam soal selidik bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan dan persamaan persepsi responden staf pentadbiran dan responden staf akademik mengenai pengurusan UTM. Jadual 4.7 menunjukkan min tertinggi bagi keseluruhan responden kajian adalah item b34, iaitu “Staf akademik lebih sesuai mempunyai jam/waktu bekerja yang lebih fleksibel” dengan min 5.24; di mana min di kalangan responden staf akademik ialah 5.60, manakala min bagi responden staf pentadbiran untuk item ini ialah 5.07. Min terendah untuk keseluruhan responden pula ialah 3.78, iaitu item b10 “Saya percaya staf pentadbiran perlu lebih banyak menentukan hala tuju UTM daripada staf akademik”; di mana min untuk item ini di kalangan responden staf akademik hanyalah 2.85, manakala min responden staf pentadbiran pula ialah 4.22. Namun demikian, min tertinggi mengenai persepsi terhadap pengurusan UTM di kalangan staf pentadbiran ialah b31 “Setiap staf akademik perlu cemerlang dalam semua P (Pengajaran, Penyelidikan, Penulisan, Perundingan & Perkhidmatan Kemasyarakatan)” dan b36 “Semua staf perlu mencatatkan waktu masuk bekerja” dengan kedua-dua menunjukkan min 5.40, manakala min terendah pula ialah item b25 “Pentadbiran universiti bersifat telus/transparen” dengan min 3.88. Sedangkan di kalangan responden staf akademik pula min tertinggi iaitu 5.60 adalah untuk item b34, iaitu “Staf akademik lebih sesuai mempunyai jam/waktu bekerja yang lebih fleksibel”, manakala min terendah iaitu 2.61 adalah pada item b11 “Saya percaya staf pentadbiran perlu lebih banyak menentukan polisi-polisi UTM daripada staf akademik”.

Perbezaan min yang signifikan secara statistik antara responden staf pentadbiran dan responden staf akademik di dapati pada 16 item daripada 27 item untuk persepsi terhadap pengurusan UTM. 16 item tersebut ialah:

Jadual 4.7 Analisis Min Persepsi Terhadap Pengurusan UTM

Kod	Item	Jumlah	Pentadbiran	Akademik
b10	Saya percaya staf pentadbiran perlu lebih banyak menentukan hala tuju UTM daripada staf akademik	3.78	4.22	2.85
b11	Saya percaya staf pentadbiran perlu lebih banyak menentukan polisi-polisi UTM daripada staf akademik	3.82	4.39	2.61
b12	Pada pengamatan saya, ternyata staf pentadbiran lebih banyak memberi pandangan dan menentukan polisi universiti dan fakulti	4.30	4.50	3.90
b13	Para pelajar perlu turut terlibat dalam pembentukan polisi-polisi UTM	3.95	4.05	3.75
b14	Jawatan-jawatan pentadbiran utama universiti (seperti NC, TNC, Dekan & TD) lebih sesuai di ketuai oleh ahli akademik daripada pentadbiran	4.83	4.57	5.40
b15	Secara umumnya pentadbir yang terdiri dari ahli akademik mampu mengurus universiti dengan lebih baik	4.24	3.98	4.81
b16	Wujud hubungan yang harmoni antara staf akademik dengan pentadbir	4.35	4.40	4.24
b17	Amalan penilaian prestasi tahunan di kalangan staf pentadbiran dan akademik adalah berdasarkan merit	4.13	4.25	3.86
b18	Amalan kenaikan pangkat staf pentadbiran dan akademik adalah berdasarkan merit	4.15	4.25	3.93
b19	Kepimpinan fakulti bersifat demokratik	4.03	4.21	3.63
b20	Pentadbiran fakulti bersifat telus/transparen	4.00	4.21	3.56
b21	Jawatan-jawatan pentadbiran di fakulti sentiasa di pegang oleh mereka yang berkebolehan mentadbir	4.35	4.54	3.95
b22	Pihak pentadbiran fakulti sentiasa peka terhadap keperluan staf akademik	4.39	4.76	3.62
b23	Pihak pentadbiran fakulti sentiasa peka terhadap keperluan staf pentadbiran	4.30	4.40	4.07
b24	Kepimpinan universiti bersifat demokratik	3.89	3.95	3.75
b25	Pentadbiran universiti bersifat telus/transparen	3.80	3.88	3.64
b26	Jawatan-jawatan pentadbiran universiti sentiasa di pegang oleh mereka yang berkebolehan mentadbir	4.25	4.40	3.93
b27	Pihak pentadbiran universiti sentiasa peka terhadap keperluan staf akademik	4.43	4.74	3.80
b28	Pihak pentadbiran universiti sentiasa peka terhadap keperluan staf pentadbiran	4.25	4.30	4.14
b29	Para pentadbir utama universiti melaksanakan tugas mereka dengan cemerlang	4.23	4.35	3.97
b30	Pihak pentadbir atasan lebih sesuai menentukan perlantikan ke jawatan-jawatan	4.33	4.64	3.65

	pentadbiran di peringkat fakulti dan universiti (NC, TNC, Dekan, TD & KJ)			
b31	Setiap staf akademik perlu cemerlang dalam semua P (Pengajaran, Penyelidikan, Penulisan, Perundingan & Perkhidmatan Kemasyarakatan)	5.11	5.40	4.47
b32	Secara umumnya setiap mesyuarat yang saya hadiri mencapai matlamatnya	3.89	4.11	3.42
b33	Pengurangan jumlah hari bekerja adalah baik (contohnya cuti hari Sabtu di awal dan pertengahan setiap bulan)	5.15	5.16	5.12
b34	Staf akademik lebih sesuai mempunyai jam/waktu bekerja yang lebih fleksibel	5.24	5.07	5.60
b35	Staf pentadbiran lebih sesuai mempunyai jam/waktu bekerja yang lebih fleksibel	4.08	4.40	3.36
b36	Semua staf perlu mencatatkan waktu masuk bekerja	4.95	5.40	3.95
b37	Umumnya staf UTM mengamalkan ketepatan masa	3.95	4.02	3.79

1. Saya percaya staf pentadbiran perlu lebih banyak menentukan hala tuju UTM daripada staf akademik. (b10).
2. Saya percaya staf pentadbiran perlu lebih banyak menentukan polisi-polisi UTM daripada staf akademik. (b11).
3. Pada pengamatan saya, ternyata staf pentadbiran lebih banyak memberi pandangan dan menentukan polisi universiti dan fakulti. (b12)
4. Jawatan-jawatan pentadbiran utama universiti (seperti NC, TNC, Dekan & TD) lebih sesuai di ketuai oleh ahli akademik daripada pentadbiran. (b14).
5. Secara umumnya pentadbir yang terdiri dari ahli akademik mampu mengurus universiti dengan lebih baik. (b15).
6. Kepimpinan fakulti bersifat demokratik. (b19).
7. Jawatan-jawatan pentadbiran di fakulti sentiasa di pegang oleh mereka yang berkebolehan mentadbir. (b 21).

8. Pihak pentadbiran fakulti sentiasa peka terhadap keperluan staf akademik. (b 22).
9. Jawatan-jawatan pentadbiran universiti sentiasa di pegang oleh mereka yang berkebolehan mentadbir (b26).
10. Pihak pentadbiran universiti sentiasa peka terhadap keperluan staf akademik. (b27).
11. Pihak pentadbir atasan lebih sesuai menentukan perlantikan ke jawatan-jawatan pentadbiran di peringkat fakulti dan universiti (NC, TNC, Dekan, TD & KJ). (b30).
12. Setiap staf akademik perlu cemerlang dalam semua P (Pengajaran, Penyelidikan, Penulisan, Perundingan & Perkhidmatan Kemasyarakatan). (b31).
13. Secara umumnya setiap mesyuarat yang saya hadiri mencapai matlamatnya. (b32).
14. Staf akademik lebih sesuai mempunyai jam/waktu bekerja yang lebih fleksibel. (b 34).
15. Staf pentadbiran lebih sesuai mempunyai jam/waktu bekerja yang lebih fleksibel. (b35).
16. Semua staf perlu mencatatkan waktu masuk bekerja. (b 36).

4.5 Persepsi Terhadap Kerja

Soalan 38 hingga 56 dalam soal selidik bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan dan persamaan persepsi responden staf pentadbiran dan responden staf akademik mengenai pekerjaan mereka. Jadual 4.7 menunjukkan min tertinggi bagi keseluruhan responden kajian adalah pada item c53, iaitu “Saya sentiasa berusaha

meningkatkan prestasi kerja” dengan min keseluruhan responden ialah 5.72; di mana min di kalangan responden staf pentadbiran ialah 5.72, manakala min di kalangan staf akademik ialah 5.71. Analisis kajian juga menunjukkan kedua-dua kumpulan responden, iaitu kumpulan staf pentadbiran dan staf akademik menunjukkan min tertinggi pada item yang sama. Min terendah bagi keseluruhan responden untuk kajian ini mengenai persepsi mereka terhadap pekerjaan masing-masing adalah pada item c48, iaitu “Sekiranya di beri peluang, saya lebih suka bekerja secara bersendirian daripada bekerja secara berkumpulan” dengan min keseluruhan 3.25; di mana min responden staf pentadbiran ialah 3.13, manakala min responden staf akademik ialah 3.51. Analisis kajian juga menunjukkan, kedua-dua kumpulan responden yang di kaji menunjukkan min terendah pada item yang sama (rujuk Jadual 4.8).

Jadual 4.8 Analisis Min Persepsi Terhadap Pekerjaan

Kod	Item	Jumlah	Pentadbiran	Akademik
c38	Saya bangga/rasa di hormati dengan jawatan dan kerja yang saya lakukan	5.28	5.28	5.29
c39	Apabila memilih kerja, jumlah gaji adalah faktor terpenting	4.66	4.80	4.37
c40	Gaji saya adalah mencukupi	4.29	4.12	4.67
c41	Saya sepatutnya mendapat gaji yang lebih dengan kerja-kerja yang saya lakukan	4.64	4.67	4.56
c42	Penilaian prestasi staf akademik perlu lebih berdasarkan pencapaian semua P	4.86	5.14	4.28
c43	Saya kerap berhubung dengan ketua jabatan mengenai urusan-urusan kerja yang formal	4.91	5.08	4.56
c44	Saya kerap berhubung dengan pentadbiran fakulti mengenai urusan-urusan kerja yang formal	4.64	4.73	4.46
c45	Saya kerap berhubung dengan pentadbir universiti mengenai urusan-urusan kerja yang formal	4.27	4.48	3.81
c46	Saya sentiasa membantu / memberi idea kepada rakan sekerja untuk kepentingan dan kemajuan mereka	5.27	5.29	5.22
c47	Saya sentiasa membantu / memberi idea kepada jabatan / fakulti untuk kemajuan	4.99	4.95	5.07
c48	Sekiranya di beri peluang, saya lebih suka	3.25	3.13	3.51

	bekerja secara bersendirian daripada bekerja secara berkumpulan			
c49	Saya akan lebih berjaya / produktif bekerja secara bersendirian daripada secara berkumpulan	3.27	3.14	3.55
c50	Pengalaman adalah lebih banyak membantu kerja-kerja seharian saya daripada pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki	4.59	4.66	4.45
c51	Saya mempunyai kebebasan menentukan kerja yang perlu dilakukan dan cara melaksanakannya	4.56	4.55	4.59
c52	Saya komited dengan kerja-kerja saya	5.64	5.66	5.61
c53	Saya sentiasa berusaha meningkatkan prestasi kerja	5.72	5.72	5.71
c54	Saya percaya kerjaya saya di UTM akan terus meningkat pada masa-masa akan datang	5.36	5.37	5.34
c55	Hubungan para pentadbir dengan staf akademik adalah mesra	4.53	4.52	4.53
c56	Pentadbir dan staf akademik sentiasa bekerjasama	4.45	4.51	4.31

Analisis data kajian bagi keseluruhan item dari item c38 hingga c56 (sebanyak 18 soalan) mendapati perbezaan min yang amat signifikan secara statistik antara responden staf pentadbiran dan responden staf akademik hanyalah di dapati pada 1 item sahaja, iaitu item c42 (rujuk Jadual 4.8):

1. Penilaian prestasi staf akademik perlu lebih berdasarkan pencapaian semua P. (c 42).

Manakala enam item lagi, iaitu item c39, c40, c43, c45, c48 dan item c49 menunjukkan sedikit perbezaan skor min antara responden staf pentadbiran dengan responden staf akademik (rujuk Jadual 4.8). Keenam-enam item tersebut ialah:

1. Apabila memilih kerja, jumlah gaji adalah faktor terpenting. (c 39).
2. Gaji saya adalah mencukupi. (c 40).
3. Saya kerap berhubung dengan ketua jabatan mengenai urusan-urusan kerja yang formal. (c 43).
4. Saya kerap berhubung dengan pentadbir universiti mengenai urusan-urusan kerja yang formal. (c 45).

5. Sekiranya di beri peluang, saya lebih suka bekerja secara bersendirian daripada bekerja secara berkumpulan. (c 48).
6. Saya akan lebih berjaya / produktif bekerja secara bersendirian daripada secara berkumpulan. (c 49).

4.6 Persepsi Terhadap Tahap Kepuasan Kerja

Soalan 57 hingga 88 di dalam soal selidik kajian ini adalah untuk mengukur persepsi responden tahap kepuasan kerja mereka selama berkhidmat di UTM. Dapatan kajian menunjukkan skor min tertinggi persepsi keseluruhan responden terhadap kepuasan kerja ialah pada item d84, iaitu “Hubungan dengan rakan sekerja pentadbiran”, dengan skor min 4.84 di mana min di kalangan responden staf pentadbiran ialah 4.88, manakala min di kalangan staf akademik ialah 4.75 (rujuk Jadual 4.9). Namun, min tertinggi kepuasan kerja di kalangan staf akademik ialah pada item d86, iaitu “Hubungan dengan rakan sekerja akademik” dengan min 5.12. Manakala skor min terendah terhadap kepuasan kerja di kalangan keseluruhan responden ialah pada item d70, iaitu “Kaedah / prosedur / amalan kenaikan pangkat”, dengan skor min 3.68. Perbandingan antara dua jenis responden menunjukkan skor min terendah bagi staf pentadbiran ialah pada item d69, iaitu “Peluang kenaikan pangkat”, dengan min 3.66. Manakala, skor min terendah terhadap kepuasan kerja di kalangan staf akademik ialah pada item d76, iaitu “Tahap ketepatan waktu mesyuarat di peringkat universiti”, dengan min 3.61.

Jadual 4.9 Persepsi Terhadap Tahap Kepuasan Kerja

Kod	Item	Jumlah	Pentadbiran	Akademik
d57	Gaji	4.55	4.52	4.63
d58	Faedah sampingan (elaun, kemudahan pinjaman, kemudahan kesihatan, cuti dll)	4.68	4.62	4.81
d59	Jawatan sekarang	4.67	4.65	4.72

d60	Pencapaian fakulti (mengikut yang dirancang)	4.24	4.34	4.03
d61	Pencapaian universiti (mengikut yang dirancang)	4.25	4.36	4.00
d62	Reputasi universiti	4.40	4.53	4.13
d63	Tahap penglibatan staf akademik terhadap penentuan hala tuju dan polisi UTM	4.28	4.47	3.90
d64	Keberkesanan sumbangan dan peranan staf akademik dalam menentukan hala tuju dan polisi UTM	4.34	4.46	4.09
d65	Keberkesanan sumbangan dan peranan staf pentadbiran dalam menentukan hala tuju dan polisi UTM	4.36	4.52	4.02
d66	Kriteria / dimensi penilaian prestasi yang digunakan dikalangan staf akademik	4.04	4.22	3.67
d67	Kriteria / dimensi penilaian prestasi yang digunakan dikalangan staf pentadbiran	4.14	4.25	3.89
d68	Penilaian yang diberikan oleh pegawai-pegawai penilai yang menilai prestasi staf	4.01	4.04	3.93
d69	Peluang kenaikan pangkat	3.71	3.66	3.80
d70	Kaedah / prosedur / amalan kenaikan pangkat	3.68	3.69	3.64
d71	Kemudahan perlatan di pejabat	4.33	4.40	4.19
d72	Prosedur urusan-urusan dengan pentadbiran (seperti permohonan cuti, penggunaan alat dan kemudahan, percetakan dll)	4.62	4.63	4.59
d73	Penglibatan saya dalam penggubalan hala tuju dan polisi universiti	3.98	4.05	3.83
d74	Prestasi semasa pentadbir universiti	4.24	4.34	4.02
d75	Penyebaran maklumat kepada staf mengenai universiti	4.12	4.19	3.95
d76	Tahap ketepatan waktu mesyuarat di peringkat universiti	3.84	3.95	3.61
d77	Perjalanan mesyuarat di peringkat universiti	4.11	4.30	3.70
d78	Penglibatan saya dalam penggubalan hala tuju, perancangan dan polisi fakulti	3.95	4.03	3.79
d79	Prestasi semasa pentadbir fakulti	4.12	4.25	3.85
d80	Penyebaran maklumat kepada staf mengenai fakulti	4.03	4.08	3.93
d81	Tahap ketepatan waktu mesyuarat di peringkat fakulti	3.92	4.02	3.72
d82	Perjalanan mesyuarat di peringkat fakulti	4.03	4.19	3.72
d83	Prestasi rakan sekerja pentadbiran	4.36	4.45	4.18
d84	Hubungan dengan rakan sekerja pentadbiran	4.84	4.88	4.75
d85	Prestasi rakan sekerja akademik	4.53	4.46	4.68
d86	Hubungan dengan rakan sekerja akademik	4.73	4.54	5.12
d87	Bidang / skop tugas saya	4.82	4.80	4.86
d88	Beban kerja saya	4.45	4.36	4.66

Perbandingan secara keseluruhan terhadap kepuasan kerja antara staf pentadbiran dengan staf akademik menunjukkan terdapat hanya 4 item daripada 32 item yang menunjukkan perbezaan skor yang signifikan, iaitu:

1. Tahap penglibatan staf akademik terhadap penentuan hala tuju dan polisi UTM. (d 63).
2. Kriteria / dimensi penilaian prestasi yang digunakan dikalangan staf pentadbiran. (d 67).
3. Perjalanan mesyuarat di peringkat universiti. (d 77)
4. Prestasi semasa pentadbir fakulti. (d 79)

Kesimpulannya, perbincangan dalam bab ini adalah mengenai dengan dapatan-dapatan kajian berkaitan dengan objektif-objektif kajian. Dapatan kajian di persembahkan dalam tiga segmen: dapatan pola demografi responden, dapatan mengenai pentadbiran dan pengurusan universiti serta dapatan terhadap kepuasan kerja. Dapatan kajian yang menunjukkan persamaan dan perbezaan adalah berdasarkan skor min keseluruhan yang tertinggi dan terendah serta perbandingan skor min antara kedua-dua jenis responden. Secara umumnya, analisis dapatan kajian menunjukkan terdapat aspek-aspek persamaan dan juga perbezaan persepsi antara staf pentadbiran dengan staf akademik berkaitan dengan pengurusan dan pentadbiran universiti serta aspek-aspek kepuasan kerja.

BAB 5

RUMUSAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab 5 merupakan rumusan dan perbincangan kepada dapatan-dapatan kajian yang telah di huraikan dalam Bab 4 mengikut objektif-objektif kajian di Bab 1. Bab akhir ini juga mencadangkan implikasi dapatan-dapatan kajian terhadap polisi pentadbiran dan pengurusan universiti serta cadangan kajian-kajian yang penting dan bersesuaian di masa-masa akan datang sebagai lanjutan daripada kajian ini. Data-data yang di kumpul dan di analisis adalah kaya dengan interpretasi dan makna yang boleh di lihat dari pelbagai perspektif. Kesemuanya ini adalah menunjukkan betapa kompleksnya fenomena yang di kaji. Walau bagaimanapun, perbincangan dalam bab ini hanya akan fokus kepada mengenal pasti aspek-aspek konflik atau jurang persepsi antara staf pentadbiran dengan staf akademik di universiti.

5.2 Rumusan Dan Perbincangan Objektif Kajian

Terdapat empat objektif kajian yang hendak di capai di dalam kajian ini sebagaimana yang telah di nyatakan di dalam Bab 1. Berikut adalah rumusan dan perbincangan bagi setiap objektif kajian bagi membuat kesimpulan mengenai perbezaan persepsi terhadap pengurusan dan pentadbiran universiti antara staf pentadbiran dengan staf akademik.

5.2.1 Objektif 1: Mengenal pasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek visi dan hala tuju di universiti.

Terdapat 9 item soalan di dalam soal selidik yang telah digunakan untuk mengukur persepsi responden kajian terhadap visi UTM dan fokus utamanya

di masa akan datang. Daripada 9 soalan, 5 daripadanya memperlihatkan perbezaan persepsi antara staf pentadbiran dengan staf akademik (rujuk Jadual 4.6). Namun demikian, perbezaan min bagi 4 daripada item tersebut adalah rendah, kecuali bagi item “Proses pengkorporatan telah memajukan UTM” (a9).

Sebahagian besar daripada soalan mengenai visi universiti adalah berkaitan dengan halatuju UTM di masa depan serta keupayaan untuk mencapainya. UTM seperti mana institusi-institusi pengajian tinggi yang lain telahpun menetapkan visi dan misi masa depannya. Visi dan misi tersebut telahpun di komunikasi ke semua peringkat staf melalui pelbagai kaedah dan strategi. Sehubungan dengan ini, boleh di katakan semua staf pentadbiran dan staf akademik telahpun maklum dengan visi dan misi tersebut serta perubahan-perubahan fundamental yang telah di lakukan untuk merealisasikan. Secara keseluruhannya, semua staf bersetuju dengan misi dan visi UTM, walaupun persepsi staf akademik adalah lebih rendah berbanding staf akademik. Persepsi staf akademik bukan sahaja lebih rendah daripada staf pentadbiran terhadap visi dan misi UTM, malah mereka juga kurang yakin dengan orientasi halatuju serta polisi-polisi yang telah di implimentasi untuk mencapai visi dan misi tersebut. Elemen yang paling ketara ialah mengenai keupayaan proses pengkorporatan universiti bagi memajukan UTM.

Mengapakah wujudnya jurang tersebut di kalangan staf akademik? Ianya boleh berpunca daripada pelbagai faktor. Antaranya ialah berkemungkinan sebahagian staf akademik telah tidak di libatkan secara langsung dan transparan dalam proses penentuan visi dan misi universiti serta dalam proses membuat keputusan mengenai polisi-polisi universiti dari semasa ke semasa, khususnya dalam bidang-bidang pengajaran, penyelidikan

dan lain-lainnya. Hasrat ini di cerminkan melalui persepsi staf akademik terhadap aspek pengurusan universiti yang berkaitan dengan keperluan mereka untuk terlibat secara lebih aktif dan signifikan dengan proses membuat keputusan di universiti.

Peminggiran ini akan menimbulkan pelbagai masalah di tempat kerja, seperti masalah kepuasan kerja, komitmen kerja serta kesetiaan kepada jabatan, fakulti dan universiti. Persepi yang seumpama ini tentulah tidak kondusif kepada mana-mana organisasi kerana jika tidakpun menggagalkan pencapaian visi dan misi universiti, ianya pasti akan melambatkan pencapaian tersebut. Dalam konteks keberkesanan dan kecekapan pentadbiran dan pengurusan universiti, ianya merupakan satu bentuk penggunaan modal insan yang tidak optimum serta merugikan universiti dan Negara secara langsung dan tidak langsung. Ini adalah kerana faktor persepsi dan sikap mempunyai kaitan psikologikal dengan prestasi kerja atau tingkah laku di tempat kerja. Dapatan kajian menunjukkan persepsi di kalangan staf pentadbiran terhadap visi dan misi UTM adalah lebih positif tahapnya, sekaligus menggambarkan fungsi, peranan dan komitmen staf akademik berkaitan dengan visi dan misi UTM serta proses perlaksanaannya perlu di berikan lebih perhatian di masa-masa akan datang.

Dapatan ini adalah konsisten dengan dapatan kajian oleh Gross dan Grambsch (1968) sejak empat dekad yang lalu di Amerika Syarikat. Ini adalah kerana sebahagian dari visi dan misi serta polisi-polisi universiti dan fakulti adalah sangat berkaitan dengan aspek-aspek akademik, seperti penawaran program pengajian, aktiviti pengajaran dan pembelajaran dan aktiviti-aktiviti penyelidikan. Justru itu, staf akademik merasakan merekalah yang sepatutnya pihak yang lebih berhak menentukan visi, misi dan polisi-polisi universiti dan

fakulti kerana perkara-perkara tersebut mempunyai implikasi langsung dan kritikal terhadap fungsi, peranan, kerja dan tanggungjawab seharian mereka di tempat kerja.

5.2.2 Objektif 2: Mengenal pasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek pengurusan universiti.

Sejumlah 28 soalan telah di gunakan untuk mengukur aspek pengurusan universiti. Dapatan kajian menunjukkan terdapat 16 soalan daripada 28 soalan menunjukkan perbezaan persepsi antara staf pentadbiran dengan staf akademik mengenai pengurusan universiti. Malah, daripada 16 soalan tersebut 9 daripadanya menunjukkan perbezaan skor min yang sangat tinggi, manakala soalan yang selebihnya menunjukkan tahap skor min yang rendah. Soalan-soalan yang menunjukkan perbezaan skor min yang sangat tinggi ialah:

1. Saya percaya staf pentadbiran perlu lebih banyak menentukan hala tuju UTM daripada staf akademik. (b10).
2. Saya percaya staf pentadbiran perlu lebih banyak menentukan polisi-polisi UTM daripada staf akademik. (b11).
3. Jawatan-jawatan pentadbiran utama universiti (seperti NC, TNC, Dekan & TD) lebih sesuai di ketuai oleh ahli akademik daripada pentadbiran. (b14).
4. Secara umumnya pentadbir yang terdiri dari ahli akademik mampu mengurus universiti dengan lebih baik. (b15).
5. Pihak pentadbiran fakulti sentiasa peka terhadap keperluan staf akademik. (b 22).

6. Pihak pentadbiran universiti sentiasa peka terhadap keperluan staf akademik. (b27).
7. Pihak pentadbir atasan lebih sesuai menentukan perlantikan ke jawatan-jawatan pentadbiran di peringkat fakulti dan universiti (NC, TNC, Dekan, TD & KJ). (b30).
8. Setiap staf akademik perlu cemerlang dalam semua P (Pengajaran, Penyelidikan, Penulisan, Perundingan & Perkhidmatan
9. Staf pentadbiran lebih sesuai mempunyai jam/waktu bekerja yang lebih fleksibel. (b35).

Pola dapatan kajian di atas, secara jelas menunjukkan wujudnya perbezaan persepsi yang meluas, serius dan kritikal antara staf pentadbiran dengan staf akademik mengenai aspek-aspek pengurusan universiti. Berdasarkan skor min bagi soalan-soalan b10, b11, b12, b14, dan soalan b15 ternyata wujud perbezaan persepsi yang sangat ketara dan bertentangan antara staf akademik dengan staf pentadbiran mengenai kedudukan, peranan dan kebolehan masing-masing dalam pengurusan strategik universiti dan fakulti. Masing-masing merasakan kumpulan mereka lebih layak dan berkebolehan menerajui, memimpin dan mengurus universiti dan fakulti. Masing-masing berpendapat merekalah yang sepatutnya menentukan hala tuju universiti serta membuat keputusan terhadap sebarang polisi mengenainya.

Dari perspektif staf akademik, mereka mempunyai persepsi bahawa peranan mereka dalam menentukan hala tuju universiti adalah kurang, sedangkan sepatutnya merekalah yang di berikan peranan tersebut kerana yakin mereka lebih berkemampuan untuk melakukan. Perbandingan skor min antara kedua-dua kumpulan staf menunjukkan seolah-olah tidak boleh wujud

keseimbangan penyertaan dan penglibatan antara kedua-dua kumpulan dalam menentukan hala tuju dan polisi-polisi universiti. Ringkasnya, peranan dan tanggungjawab tersebut perlu di monopoli oleh satu-satu pihak sahaja. Dapatan ini bukan sahaja menunjukkan tidak adanya kecenderungan untuk mempunyai tanggungjawab kolektif dalam mentadbir dan mengurus universiti, malah ianya memperlihatkan seolah-olah wujud satu bentuk persaingan kuasa dan pengaruh di universiti sekurang-kurangnya di peringkat psikologikal para responden. Namun demikian, peranan dan tanggungjawab tersebut perlu di berikan kepada salah satu daripada kumpulan staf tersebut kerana setiap satu daripadanya merasakan bahawa mereka yang lebih layak dan berkebolehan untuk memperkasakan universiti.

J. Victor Baldrige (1971) menyatakan bahawa konflik mewarnai proses membuat polisi kerana kuasa berbentuk politik di gunakan untuk proses pengaruh mempengaruhi. Oleh itu, sekiranya aspek persepsi terhadap keseimbangan kuasa tidak di murnikan di kalangan semua staf universiti, adalah di bimbangi ianya akan mencetuskan satu bentuk persaingan politik pentadbiran yang tidak sihat secara berterusan di kalangan kumpulan staf yang dominan di universiti dan fakulti.

Berdasarkan skor min bagi soalan-soalan b19, b20, b22, b23, b27 dan soalan b28, terdapat perbezaan persepsi mengenai aspek pengurusan universiti yang berkaitan dengan layanan yang mereka terima daripada pihak pentadbiran dan pengurusan universiti dan fakulti. Persepsi staf akademik merasakan wujud ketidakseimbangan layanan dan perhatian oleh para pentadbir universiti terhadap mereka. Staf akademik berpendapat mereka kurang diberikan keutamaan dan perhatian terhadap keperluan-keperluan mereka, sedangkan staf pentadbiran merasakan layanan yang di terima oleh

mereka adalah baik. Persepsi yang seumpama ini secara tidak langsung boleh mengukuhkan lagi persepsi staf akademik bahawa merekalah yang sepatutnya memimpin dan menentukan polisi-polisi universiti agar keutamaan dan keperluan mereka dapat di berikan perhatian yang lebih baik. Variasi dapatan ini secara tidak langsung menunjukkan seolah-olah wujud prejudis antara satu sama lain di antara kedua-dua kumpulan responden yang di kaji berkaitan dengan pengurusan universiti.

Sehubungan dengan ini, Bowen dan Schuster (1986) dalam kajian mereka memperincikan bahawa staf akademik sentiasa merasa kecewa di sebabkan kekurangan peralatan dan bantuan staf sokongan untuk membantu kerja-kerja mereka, berbanding dengan staf pentadbiran. Persepsi seumpama ini juga boleh mewujudkan jurang yang berterusan kerana staf akademik merasakan staf pentadbiran sentiasa mendapat kemudahan bekerja yang lebih baik.

Manakala pola skor min bagi soalan-soalan b30, b31, b34, b35 dan soalan b36 terus melebarkan lagi jurang persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbiran berkaitan dengan aspek birokratik dalam pengurusan universiti. Variasi dapatan antara kedua-dua golongan responden yang di kaji menunjukkan masing-masing mempunyai orientasi pemikiran yang berbeza mengenai pentadbiran di universiti. Staf pentadbiran ternyata memperlihatkan keserasian dan kecenderungan mereka kepada orientasi birokratik dalam mengurus dan mentadbir universiti serta kakitangannya. Manakala staf akademik lebih selesa dan merasakan lebih sesuai dengan pendekatan pentadbiran yang bersifat fleksibel dalam kebanyakan perkara. Kepada staf akademik, seharusnya ada dua versi kaedah pentadbiran di universiti, iaitu pentadbiran yang bersifat birokratik terhadap staf pentadbiran dan pentadbiran

yang fleksibel untuk staf akademik. Manakala staf pentadbiran pula mempunyai persepsi bahawa semua kumpulan staf, termasuklah staf akademik perlu bekerja dalam satu sistem yang bersifat birokratik yang standard, termasuklah perkara-perkara yang berkaitan dengan perlantikan-perlantikan jawatan, waktu bekerja, sasaran kerja dan lain-lain. Perbezaan kedua-dua pendekatan adalah jauh berbeza, ibarat antara bumi dengan langit. Kewujudan jurang seumpama ini walaupun boleh diminimumkan, namun cabarannya adalah amat besar.

Ringkasnya, tahap asimilasi pemikiran dan tingkah laku antara staf pentadbiran dengan staf akademik adalah rendah mengenai aspek-aspek pengurusan universiti. Jika usaha yang bersesuaian tidak dilakukan untuk meminimumkannya, jurang ini bukan sahaja akan semakin melebar bahkan ianya akan mewujudkan persaingan dan sikap yang destruktif terutamanya di kalangan staf akademik. Untuk jangka masa panjang, variasi dapatan ini menemukan sekurang-kurangnya tiga aspek pengurusan universiti (iaitu monopoli jawatan pentadbiran dan penentu visi serta polisi universiti, layanan terhadap staf dan pendekatan pentadbiran) akan menjadi sumber konflik dan ketegangan di kalangan staf di UTM pada masa-masa akan datang.

5.2.3 Objektif 3: Mengenal pasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek pekerjaan mereka di universiti.

Keseluruhan soalan yang di gunakan untuk mengukur aspek pekerjaan staf pentadbiran dan staf akademik berjumlah 19 soalan. Daripada jumlah tersebut 7 soalan menunjukkan terdapat perbezaan skor min antara kedua-dua jenis responden, iaitu:

1. Apabila memilih kerja, jumlah gaji adalah faktor terpenting. (c 39).

2. Gaji saya adalah mencukupi. (c 40).
3. Penilaian prestasi staf akademik perlu lebih berdasarkan pencapaian semua P. (c 42).
4. Saya kerap berhubung dengan ketua jabatan mengenai urusan-urusan kerja yang formal. (c 43).
5. Saya kerap berhubung dengan pentadbir universiti mengenai urusan-urusan kerja yang formal. (c 45).
6. Sekiranya di beri peluang, saya lebih suka bekerja secara bersendirian daripada bekerja secara berkumpulan. (c 48).
7. Saya akan lebih berjaya / produktif bekerja secara bersendirian daripada secara berkumpulan. (c 49).

Namun demikian, hanya terdapat satu soalan sahaja menunjukkan perbezaan skor min yang sangat tinggi, iaitu bagi soalan c 42, manakala 6 soalan lagi menunjukkan perbezaan skor min yang rendah. Terdapat tiga aspek pekerjaan yang memperlihatkan perbezaan persepsi antara staf pentadbiran dengan staf akademik. Pertamanya ialah aspek gaji, iaitu berdasarkan soalan-soalan c39, c40 dan c41. Staf akademik beranggapan bahawa gaji bukanlah faktor utama mereka memilih kerjaya sebagai ahli akademik. Pada waktu yang sama mereka merasakan gaji yang di perolehi adalah mencukupi.

Rumusannya, gaji tidaklah merupakan perkara yang bermasalah di kalangan staf akademik. Tetapi di kalangan staf pentadbiran, gaji adalah antara faktor penting dalam pemilihan kerjaya mereka. Pada waktu yang sama, mereka beranggapan gaji yang di perolehi adalah kurang mencukupi dan sepatutnya menerima jumlah gaji yang lebih tinggi. Berdasarkan dapatan ini, gaji boleh di

anggap sebagai antara sumber konflik dan kewujudan perasaan tidak puashati, terutamanya persepsi staf pentadbiran terhadap staf akademik.

Keduanya, perbezaan persepsi mengenai perhubungan dan komunikasi antara staf pentadbiran dan staf akademik terhadap para pentadbir universiti dan fakulti. Berdasarkan dapatan soalan-soalan c43, c44 dan c45 menunjukkan staf pentadbiran lebih kerap berhubung dan berkomunikasi dengan para pentadbir di universiti dan fakulti berbanding dengan staf akademik. Malah lebih mengejutkan ialah berbanding dengan staf akademik, staf pentadbiran lebih kerap membuat kontak dengan ketua-ketua jabatan. Oleh kerana kontak staf pentadbiran adalah lebih kerap dengan para ketua di peringkat universiti dan fakulti, ianya memperlihatkan mereka mempunyai satu rangkaian informasi dan pembentukan polisi universiti dan fakulti yang lebih meluas berbanding dengan staf akademik. Untuk jangka masa panjang, situasi seumpama ini akan terus melebarkan jurang kontak antara staf akademik dengan pentadbir universiti dan fakulti yang sekaligus terus meminggirkan peranan dan fungsi mereka untuk turut terlibat dalam pengurusan dan pentadbiran universiti dan fakulti secara langsung.

Sehubungan dengan ini, Edgar Schein (1980, hal. 161) menyatakan bahawa rangkaian komunikasi organisasi mempunyai impak besar terhadap keberkesanan fungsi sesebuah kumpulan pekerja. Beliau menyatakan:

...it has been shown that a person's feeling of participation is related to his or her position in a communications network; that group leadership may well emerge from the more central position in such networks...

Seperti yang di nyatakan oleh Schein, staf pentadbiran secara langsung akan membina kedudukan yang lebih dominan di universiti di sebabkan pola komunikasi yang lebih terpusat di lingkaran para pentadbir universiti dan

fakulti berbanding dengan staf akademik. Jurang ini akan semakin bertambah di sebabkan persepsi yang sedia ada di kalangan staf akademik, bahawa staf pentadbiran lebih banyak terlibat dan menentukan polisi-polisi universiti dan fakulti.

Ketiga ialah jurang persepsi berkaitan dengan aspek orientasi bekerja secara berpasukan. Berdasarkan dapatan bagi soalan-soalan c48 dan c49 menunjukkan wujud perbezaan kecenderungan untuk bekerja secara berpasukan. Dapatan kajian menunjukkan kedua-dua kumpulan staf tidak begitu berminat untuk bekerja secara berpasukan. Namun, berbanding dengan staf akademik, staf pentadbiran memperlihatkan kecenderungan yang lebih rendah untuk bekerja secara berpasukan. Variasi dapatan kajian bukan sahaja menunjukkan satu petanda yang tidak baik untuk membina sinergi organisasi melalui staf, malah melunturkan rasa kebersamaan dan kejelekitan sesama staf di tempat kerja yang seterusnya boleh menggagalkan pencapaian visi dan misi universiti. Kecenderungan untuk bekerja secara bersendirian dengan sendirinya akan mewujudkan jurang perhubungan antara sesama staf. Secara tidak langsung ianya akan menyumbang untuk menjarakkan jurang antara seorang staf dengan staf yang lain dan antara sekumpulan staf dengan kumpulan staf yang lain. Ringkasnya, dapatan kajian mengenai ketiga-tiga aspek di atas meluaskan lagi dimensi jurang persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbiran mengenai pengurusan dan pentadbiran universiti dan fakulti.

5.2.4 **Objektif 4: Mengenal pasti persepsi antara staf akademik dengan staf pentadbir universiti mengenai aspek kepuasan kerja.**

Sejumlah 32 soalan telah digunakan untuk mengukur tahap kepuasan kerja di kalangan staf pentadbiran dan staf akademik. Daripada jumlah tersebut, terdapat 4 soalan yang menunjukkan tahap perbezaan min skor antara staf pentadbiran dengan staf akademik, walaupun perbezaan tersebut adalah pada tahap yang rendah. Perbezaan persepsi antara staf pentadbiran dengan staf akademik khususnya pada soalan-soalan d63, d64, d65, d73, d75, d78 dan soalan d79 telah memperkukuhkan dapatan bagi objektif kajian yang pertama dan kedua dalam kajian ini. Ternyata staf akademik kurang berpuashati dengan tahap penglibatan mereka dalam menentukan hala tuju dan polisi universiti. Pada waktu yang sama mereka juga kurang berpuashati dengan prestasi yang di tunjukkan oleh kepimpinan di peringkat universiti dan fakulti. Berbanding dengan staf akademik, staf pentadbiran lebih berpuashati dengan prestasi pencapaian universiti dan fakulti (soalan d59, d60 dan d61). Ringkasnya, dapatan-dapatan kepuasan kerja mengenai aspek-aspek di atas adalah konsisten dengan persepsi terhadap visi universiti, pengurusan UTM dan perkerjaan di UTM, walaupun tahap perbezaannya adalah pada tahap yang rendah.

Kesimpulannya, dapatan-dapatan terhadap empat objektif kajian yang telah di huraikan di atas telah berjaya menunjukkan secara konkrit bahawa sememangnya terdapat perbezaan persepsi antara staf pentadbiran dengan staf akademik terhadap universiti dan pekerjaan mereka. Walaupun kesemua mereka bekerja di dalam organisasi yang sama, tetapi peranan, fungsi, sifat kerja, posisi dan kategori jawatan yang berbeza di universiti telah mewujudkan jurang persepsi mengenai universiti, pentadbirannya serta pekerjaan masing-

masing. Ini di buktikan melalui persepsi terhadap kepuasan kerja yang pada umumnya menunjukkan kedua-dua golongan responden berada pada tahap yang tinggi, walaupun terdapat perbezaan persepsi terhadap beberapa item mengenainya. Apatah lagi, perbezaan tersebut berada pada tahap yang rendah. Variasi dapatan yang ditunjukkan dalam kajian ini pada hemat pengkaji boleh mencetuskan konflik dan ketegangan di kalangan kedua-dua kumpulan staf sekiranya perbezaan-perbezaan tersebut di biarkan berterusan untuk tempoh jangka panjang. Variasi dapatan di dalam kajian ini juga menunjukkan seolah-olah terdapat iklim organisasi dan persekitaran kerja yang tidak konsisten di seluruh aspek dan peringkat pengurusan dan pentadbiran universiti sehingga mewujudkan perbezaan-perbezaan tersebut.

5.3 Implikasi Polisi

Seperti yang diartikulasi oleh March dan Simon (1993, hal 41), persepsi oleh sesebuah kumpulan akan memberi impak yang mendalam kepada tingkah laku mereka terhadap kumpulan lain. Berdasarkan hakikat ini, perbezaan persepsi boleh menjadi punca konflik dan ketegangan antara satu kumpulan staf dengan kumpulan staf yang lain di dalam sesebuah organisasi. Konflik yang destruktif pasti akan mengancam keberkesanan dan kecekapan pentadbiran dan pengurusan mana-mana organisasi. Oleh yang demikian, setiap jurang persepsi yang wujud di kalangan staf perlulah di tangani dengan segera dan berkesan agar ianya tidak menjadi penghalang dalaman bagi kecemerlangan universiti.

Terdapat beberapa langkah yang bersesuaian untuk meminimumkan perbezaan persepsi kedua-dua kumpulan staf terhadap pengurusan dan pentadbiran universiti dan fakulti. Pertamanya, ialah dengan memperbaiki

sistem dan rangkaian komunikasi dalaman antara staf akademik dengan para pemimpin universiti dan antara staf akademik dengan staf pentadbiran agar masalah peminggiran dapat di atasi. Keberkesanan mekanisme komunikasi organisasi dengan sendiri akan melibatkan semua staf, khususnya staf akademik dalam keseluruhan urusan pentadbiran dan pengurusan universiti dan fakulti. Aspek penambakan sistem komunikasi boleh di lihat dalam konteks kualiti dan kuantiti sistem komunikasi di semua peringkat yang menyentuh pelbagai aspek pengurusan dan pentadbiran akademik dan sumber manusia di universiti, terutamanya di peringkat perancangan dan pengorganisasian.

Kedua, ialah memperluaskan dan memperkukuh budaya dan pendekatan pengurusan penyertaan (participative management) secara lebih menyeluruh di semua peringkat universiti dan fakulti. Pendekatan ini akan dapat secara fizikal dan psikologikal merapatkan jurang yang wujud antara kumpulan staf di sesebuah organisas. Pengurusan penyertaan perlu diinstitusikan dengan kukuh dalam sistem pengurusan dan pentadbiran universiti secara eksplisit dan implisit, sehinggalah contohnya di terjemahkan secara jelas dalam sistem penilaian prestasi dan lain-lain sistem yang bersesuaian.

Universiti juga di cadangkan untuk meneliti model-model pentadbiran dan pengurusan yang berasaskan model kolaboratif yang bersesuaian untuk di implimentasikan di semua peringkat pentadbiran dan pengurusan universiti. Ini adalah kerana pentadbiran dan pengurusan berasaskan model kolaboratif akan dapat meminimumkan jurang persepsi antara kumpulan staf di universiti.

Akhirnya, adalah di cadangkan agar pihak universiti dan fakulti secara serius membina elemen kepercayaan yang tinggi di kalangan semua staf,

terutamanya di kalangan staf akademik terhadap para pentadbir dan pemimpin universiti serta fakulti. Kewujudan tahap kepercayaan yang tinggi di kalangan staf terhadap organisasi dengan sendirinya akan mewujudkan persepsi yang lebih positif di kalangan mereka. Rasa kepercayaan yang tinggi akan dapat di bentuk sekiranya organisasi memperlihatkan sikap yang terbuka, transparan, berterus terang dan pertanggungjawaban yang tinggi dalam semua urusan universiti dan fakulti.

5.4 Cadangan Kajian Lanjutan

Dapatan kajian ini menunjukkan wujudnya perbezaan persepsi antara staf pentadbiran dengan staf akademik terhadap pentadbiran dan pengurusan universiti dan fakulti. Oleh kerana dapatan kajian dengan jelas menunjukkan staf akademik secara umumnya lebih mempunyai persepsi yang pesimistik, maka adalah wajar untuk kajian lanjutan di jalankan bagi mengenal pasti bagaimana dan mengapa persepsi ini terbentuk serta apakah yang dipersepsikan tersebut benar-benar berlaku.

Staf akademik juga meletakkan tahap penglibatan pada tahap yang rendah dalam menentukan halatuju dan polisi universiti dan fakulti serta mempersepsi pencapaian yang agak rendah terhadap pentadbir serta pemimpin universiti dan fakulti. Fakta ini juga perlu kepada kajian lanjutan untuk mengetahui mengapakah ini berlaku, apakah harapan mereka serta apakah parameter kompetensi yang di gunakan oleh mereka untuk penilaian yang di buat. Kajian-kajian ini perlu di jalankan agar pihak universiti dapat mengenal pasti faktor-faktor yang menyumbang kepada jurang persepsi serta konflik yang berlaku antara staf akademik dengan para pentadbir dan pemimpin universiti serta fakulti.

5.5 Kesimpulan

Isu konflik di antara staf pentadbiran dengan staf akademik serta ketidakpuasan hati staf akademik terhadap pentadbiran dan pengurusan universiti telah di bahaskan di Negara kita sejak beberapa dekad yang lampau. Di millennium yang baru ini pendidikan tinggi telah menjadi semakin kompetitif sama ada di peringkat nasional, maupun di peringkat antarabangsa. Sehubungan dengan ini, kewujudan sesebuah universiti perlulah mempunyai staf pentadbiran dan staf akademik yang komited dan kohesif agar fungsi dan peranannya lebih efektif, efisien serta mencapai standard yang tinggi di peringkat antarabangsa. Sebarang konflik yang wujud, pastilah akan menjejaskan keberkesanan dan kecekapan pentadbiran dan pengurusan sesebuah universiti sehingga menjadikannya tidak lagi berdaya saing dalam konteks menawarkan program akademik yang berkualiti tinggi dan bertaraf dunia.

Oleh yang demikian, adalah menjadi tujuan kajian ini untuk mendapatkan bukti-bukti yang empirikal bagi menggarap isu ini agar sebarang penambahbaikan yang hendak di lakukan adalah di dasarkan kepada satu input yang menggambarkan realiti yang sebenarnya yang berlaku di sesebuah universiti. Sehubungan dengan ini, satu kajian yang komprehensif di peringkat nasional amatlah di perlukan bagi mendapatkan gambaran yang lebih tepat dan menyeluruh mengenai fenomena yang di kaji. Namun demikian, di sebabkan kekangan masa dan kewangan fokus kajian ini hanyalah di lakukan di UTM sahaja. Justeru, kajian ini merupakan kajian permulaan bagi mendapat gambaran awal mengenai fenomena konflik antara staf pentadbiran dan staf akademik di universiti-universiti tempatan.

Kajian ini telah berjaya menjelaskan beberapa aspek mengenai pengurusan dan pentadbiran di universiti serta isu-isu yang berkaitan dengannya. Dapatan-dapatan dan rumusan-rumusan di dalam kajian ini dengan jelas menunjukkan wujudnya

perbezaan persepsi antara staf pentadbiran dengan staf akademik serta persekitaran kerja yang tidak konsisten. Kewujudan perbezaan yang ketara adalah mengenai visi dan pengurusan universiti serta aspek pekerjaan di universiti. Namun, kajian yang lebih mendalam dan komprehensif perlu di lakukan bagi mendapatkan penyelesaian yang lebih praktikal dan menyeluruh mengenai fenomena ini. Isu yang telah di kaji merupakan isu yang penting untuk di tangani secara berkesan memandangkan wujudnya tekanan dan pengharapan oleh pelbagai pihak di luar universiti yang semakin mengharapkan peranannya yang lebih cemerlang sebagai pemangkin kepada pembangunan modal insan yang lebih gemilang. Kajian-kajian ini juga penting sebagai satu input untuk muhasabah berterusan bagi melakukan penambahbaikan kepada sistem pentadbiran dan pengurusan dalaman sesebuah universiti agar responsif dengan keperluan dan persekitaran semasa.

Bibliografi

1. Ambrose, Charles Monroe. (1989). "A Comparison of Faculty Members' and Administrators' Definition of, and Attitudes Toward Academic Freedom." *Tesis Ph.D.* University of Georgia.
2. Astin, Alexander W. dan Scherrei, Rita A. (1980). *Maximizing Leadership Effectiveness*. San Francisco: Josey Bass Publishers.
3. Baldrige, J. Victor. (1971). *Power and Conflict in the University*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
4. Bess, James L. (1988). *Collegiality and Bureaucracy in the Modern University*. New York: Teacher College Press.
5. Birnbaum, Robert. (1988). *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
6. Bowen, Howard R. (1977). *Investment in Learning. The Individual and Social Value of American Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
7. Bowen, Howard R. dan Schuster, Jack H. (1986). *American Professors: A National Resource Imperiled*. New York: Oxford University Press.
8. Brown, David G. (1967). *The Mobile Professors*. Washington D.C.: American Council on Education.
9. Burke, Dolores L. (1988). *A New Academic Marketplace*. New York: Greenwood Press.
10. Caws, Peter J. (1970). "Design for a University." *Daedalus*, 99.
11. Cohen, Michael dan March, James. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. 2nd.Ed., Boston: Harvard Business School Press.
12. Dickerson-Gifford, Denise. (1990). "A Comparison of Values of Two Subcultures within Higher Education: Academic Administrators and Student Affairs Administrators." *Tesis Ph.D.*, University of Kentucky.
13. Dubinskas, F. A. (1988). *Making Time: Ethnographies of High Technology Organizations*. Philadelphia: Temple University Press.
14. Elliot, Charles W. (1908). *University Administration*. Boston: Houghton Mifflin Company.
15. Garbarino, Joseph W. dan Aussieker, Bill. (1975). *Faculty Bargaining: Change and Conflict*. New York: McGraw-Hill Book Company.
16. Gross, Edward dan Grambsch, Paul V. (1968). *University Goals and Academic Power*. Washington, D.C.: American Council on Education.

17. Holton, Susan A. dan Phillips, Gerald. (1995). "Can't Live With Them, Can't Live Without Them: Faculty and Administrators in Conflict." *New Directions for Higher Education*, 92, Winter.
18. Hunter, Howard O. (1985). "Academic Self-Government in the United States." *Minerva*, 23.
19. Kerr, Clark. (1963). *Uses of the University*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
20. Leslie, Larry L. dan Brinkman, Paul T. (1988). *The Economic Value of Higher Education*. New York: American Council on Education, McMillan Publishing Company.
21. March, James G. dan Simon, Herbert A. (1993). *Organizations*. 2nd Ed. Oxford: Blackwell Business.
22. Mc Grath, Earl. (1938). *The Evolution of Administrative Office in Institutions of Higher Education in the United States from 1860 to 1933*. Chicago.
23. Petry, Loren C. (1957). "A Faculty View." *Faculty-Administration Relationships, Report of a Work Conferences*. Washington D.C.: American Council on Education.
24. Reiten, Gayle Neill. (1992). "A Study of Differences and Similarities in Beliefs Between Faculty and Administration Regarding Academic Decision Making at a Research University." *Tesis Ph.D.*, Indiana University.
25. Rourke, Francis E. dan Brooks, Glenn E. (1964). "The Managerial Revolution in Higher Education." *Administrative Science Quarterly*, 9, June.
26. Rudolph, Frederick. (1990). *The American College and University. A History*. Athens: University of Georgia Press.
27. Schein, E. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
28. Schein, Edger H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd. Ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
29. Seiler, John. (1963). "Diagnosing Interdepartmental Conflict." *Harvard Business Review*, September-October.
30. Sinclair, Upton. (1923). *The Goose Step. A Study of American Education*. Pasadena.
31. Thwing, Charles F. (1900). *College Administration*. New York: The Century Company.
32. Tierney, William G. (1988). "Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials." *Journal of Higher Education*, 59.

33. U.S. Department of Education, Office of Education Research and Improvement, National Centre for Education Statistics, Survey Report, March 1990, 1988 National Survey of Postsecondary Faculty. *Faculty in Higher Education Institutions*. (1988).
34. U.S. Department of Health, Education and Welfare. (1969). *Digest of Educational Statistics*. 1969 Edition. Washington, D.C.: U.S Government Printing Office.
35. Van Patten, James J. (1996). *The Culture of Higher Education: A Case Study Approach*. Lahman, Maryland: University Press of America.
36. Veblen, Thorstein.(1918). *The Higher Learning in America: A Memorandum on the Conduct of University by Business Men*. New York: W.B. Huesch and Company.
37. Veysey, Lawrence R. (1965). *The Emergency of the American University*. Chicago: The University of Chicago Press.
38. Wallis, Allen W. (1964). "Centripetal and Centrifigal Forces in University Organization." *Daedalus*, 93.
39. Walton, Mary. (1986). *The Deming Management Method*. New York: Perigee Books.
40. Weber, Max. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Di terjemahkan oleh A.M. Henderson dan Talcott Parson. New York: Oxford University Press.
41. Wilson, Logan. (1957). "Nature and Source of Faculty-Administration Tension," *Faculty-Administration Relationships, Report of a Work Conference*. Washington, D.C.: American Council on Education.
42. Yarmolinsky, Adam. (1975). "Institutional Paralysis." *Daedalus*, 74, Winter.
43. Yudof, Mark G. dan Busch-Vishniac, Illene J. (1996). "Total Quality: Myth or Management in Universities." *Change*, November-December.



**PENYELIDIKAN MENGENAI JURANG PERSEPSI
ANTARA STAF PENTADBIRAN DENGAN STAF
AKADEMIK DI UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA
(NO. VOT 71940)**

Yang di hormati,

Dato', Datin, Tuan, Puan dan Saudari/i,
Assalamualaikum & salam sejahtera,

Kami sedang membuat satu penyelidikan mengenai tajuk di atas di bawah geran penyelidikan jangka pendek UTM (RMC).

Sehubungan dengan ini, semua staf pentadbiran dan staf akademik di kampus Skudai dan Kuala Lumpur telah dipilih sebagai responden kajian ini. Kami percaya, dapatan daripada kajian ini akan dapat memberi input yang amat berfaedah untuk tujuan pengurusan dan pentadbiran universiti dan fakulti.

Oleh yang demikian, kami amat mengharapkan kerjasama sepenuhnya untuk **emailkan** kembali borang soal selidik yang telah dilengkapi dengan sempurna. Kami juga amat-amat mengharapkan jawapan yang ikhlas dan tepat daripada saudara/i.

Sekiranya Dato', Datin, Tuan, Puan dan Saudari/i lebih selesa untuk menjawab soal selidik secara conventional, borang soal selidik boleh dicetak dan dikembali kepada penama di bawah.

Semua maklumat adalah **rahsia** dan untuk tujuan penyelidikan ini sahaja.

Borang soal selidik di lampirkan bersama-sama dengan email ini. Anda cuma memerlukan **20** minit sahaja untuk menjawab kesemua soalan di dalam soal selidik ini.

Sekiranya Dato', Datin, Tuan, Puan dan Saudari/i memerlukan sebarang maklumat lanjut mengenai penyelidikan ini, bolehlah berhubung dengan kami, iaitu: **Ketua Penyelidik** - Ahmad Shukri Mohd Nain (samb. 31813), atau **ahli penyelidik**, iaitu: Prof. Madya Amran Md. Rasli (samb. 31891), atau Faruk Muhamad (samb. 31793), atau Dr. Norazman Abd. Majid (samb. 31780).

Terima kasih kami ucapkan di atas kerjasama saudara/i. Di doakan semoga saudara/i sentiasa sihat sejahtera dan dalam rahmat serta hidayah Allah SWT.

Ahmad Shukri bin Haji Mohd. Nain
Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Teknologi Malaysia

Skudai, Johor Bahru
ahmadshukri31813@hotmail.com

BAHAGIAN A: PERSEPSI ANDA TERHADAP UNIVERSITI (UTM)

Tandakan ☒ untuk pilihan persepsi anda terhadap setiap kenyataan di bawah dengan memilih salah satu daripada skala jawapan yang berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Sederhana Tidak Setuju, 3 = Sedikit Tidak Setuju, 4 = Sedikit Setuju, 5 = Sederhana Setuju, 6 = Sangat Setuju.

	Sgt. Tdk Setuju	Sdhn. Tdk Setuju	Sedkt. Tdk Setuju	Sedkt. Setuju	Sdhn. Setuju	Sgt. Setuju
	1	2	3	4	5	6
1. UTM perlu mencapai status World Class University (WCU)						
2. UTM boleh mencapai status WCU						
3. Untuk mencapai status WCU, UTM perlu menjadi sebuah <i>universiti penyelidikan</i> (seperti menumpukan kepada penyelidikan gunaan & kursus pasca ijazah sebagai core business)						
4. Prestij/imej UTM di negara ini adalah baik (pencapaian pelajar, program akademik, kecemerlangan penyelidikan dll)						
5. UTM perlu bersifat unik berbanding institusi pengajian tinggi yang lain (seperti fokus kepada bidang teknikal sahaja dll)						
6. Program-program akademik di UTM bermutu tinggi						
7. UTM perlu menawarkan program-program akademik yang mempunyai nilai komersial sahaja (seperti menurut keperluan semasa / yang di perlukan oleh industri)						
8. UTM perlu meneruskan program pengajian di bawah SPACE						
9. Proses pengkorporatan telah memajukan UTM (seperti pengkorporatan pentadbiran, struktur organisasi dll)						

Sila nyatakan komen anda mengenai aspek-aspek lain universiti, jika ada :-

BAHAGIAN B: PERSEPSI TERHADAP ASPEK PENGURUSAN UNIVERSITI

Tandakan ☒ untuk pilihan persepsi anda terhadap setiap kenyataan di bawah dengan memilih salah satu daripada skala jawapan yang berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Sederhana Tidak Setuju, 3 = Sedikit Tidak Setuju, 4 = Sedikit Setuju, 5 = Sederhana Setuju, 6 = Sangat Setuju.

	Sgt. Tdk Setuju	Sdhn. Tdk Setuju	Sedkt. Tdk Setuju	Sedkt. Setuju	Sdhn. Setuju	Sgt. Setuju
	1	2	3	4	5	6
10. Saya percaya staf pentadbiran perlu lebih banyak menentukan hala tuju UTM daripada staf akademik						
11. Saya percaya staf pentadbiran perlu lebih banyak menentukan polisi-polisi UTM daripada staf akademik						
12. Pada pengamatan saya, ternyata staf pentadbiran lebih banyak memberi pandangan dan menentukan polisi universiti dan fakulti						
13. Para pelajar perlu turut terlibat dalam pembentukan polisi-polisi UTM						
14. Jawatan-jawatan pentadbiran utama universiti (seperti NC, TNC, Dekan dan TD) lebih sesuai di ketuai oleh ahli akademik daripada pentadbiran						
15. Secara umumnya pentadbir yang terdiri daripada ahli akademik mampu mengurus universiti dengan lebih baik.						
16. Wujud hubungan yang harmoni antara staf akademik dengan pentadbir						
17. Amalan penilaian prestasi tahunan di kalangan staf pentadbiran dan akademik adalah berdasarkan merit						
18. Amalan kenaikan pangkat staf pentadbiran dan akademik adalah berdasarkan merit						
19. Kepimpinan fakulti bersifat demokratik						
20. Pentadbiran fakulti bersifat telus/transparen						
21. Jawatan-jawatan pentadbiran di fakulti sentiasa di pegang oleh mereka yang berkebolehan mentadbir						
22. Pihak pentadbiran fakulti sentiasa peka terhadap keperluan staf akademik						
23. Pihak pentadbiran fakulti sentiasa peka terhadap keperluan staf pentadbiran						
24. Kepimpinan universiti bersifat demokratik						
25. Pentadbiran universiti bersifat telus/transparen						
26. Jawatan-jawatan pentadbiran universiti sentiasa di pegang oleh mereka yang berkebolehan mentadbir						
27. Pihak pentadbiran universiti sentiasa peka terhadap keperluan staf akademik						
28. Pihak pentadbiran universiti sentiasa peka terhadap keperluan staf pentadbiran						
29. Para pentadbir utama universiti melaksanakan tugas mereka dengan cemerlang						

	Sgt. <i>Tdk</i> Setuju	Sdhn. <i>Tdk</i> Setuju	Sedkt. <i>Tdk</i> Setuju	Sedkt. Setuju	Sdhn. Setuju	Sgt. Setuju
	1	2	3	4	5	6
30. Pihak pentadbir atasan lebih sesuai menentukan pelantikan ke jawatan-jawatan pentadbiran di peringkat fakulti dan universiti (NC, TNC, Dekan, TD dan KJ)						
31. Setiap staf akademik perlu cemerlang dalam semua P (seperti Pengajaran, Penyelidikan, Penulisan, Perundingan & Perkhidmatan Kemasyarakatan)						
32. Secara umumnya, setiap mesyuarat yang saya hadiri mencapai matlamatnya						
33. Pengurangan jumlah hari bekerja adalah baik (cth: Cuti hari Sabtu di awal dan pertengahan setiap bulan)						
34. Staf akademik lebih sesuai mempunyai jam/waktu bekerja yang lebih fleksibel/luwes						
35. Staf pentadbiran lebih sesuai mempunyai jam/waktu bekerja yang lebih fleksibel/luwes						
36. Semua staf perlu mencatatkan waktu masuk bekerja						
37. Umumnya staf UTM mengamalkan ketepatan masa						

Sila nyatakan komen anda mengenai aspek-aspek lain pengurusan universiti, jika ada:-

BAHAGIAN C: PERSEPSI TERHADAP PEKERJAAN

Tandakan ☒ untuk pilihan persepsi anda terhadap setiap kenyataan di bawah dengan memilih salah satu daripada skala jawapan yang berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Sederhana Tidak Setuju, 3 = Sedikit Tidak Setuju, 4 = Sedikit Setuju, 5 = Sederhana Setuju, 6 = Sangat Setuju.

	Sgt. <i>Tdk</i> Setuju	Sdhn. <i>Tdk</i> Setuju	Sedkt. <i>Tdk</i> Setuju	Sedkt. Setuju	Sdhn. Setuju	Sgt. Setuju
	1	2	3	4	5	6
38. Saya bangga/rasa di hormati (take pride) dengan jawatan dan kerja yang saya lakukan						
39. Apabila memilih kerja, jumlah gaji adalah faktor terpenting						
40. Gaji saya adalah mencukupi						
41. Saya sepatutnya mendapat gaji yang lebih dengan kerja-kerja yang saya lakukan						
42. Penilaian prestasi staf akademik perlu lebih berdasarkan pencapaian semua P						
43. Saya kerap berhubung dengan ketua jabatan mengenai urusan-urusan kerja yang formal						
44. Saya kerap berhubung dengan pentadbir fakulti mengenai urusan-urusan kerja yang formal						

	Sgt. <i>Tdk</i> Setuju	Sdhn. <i>Tdk</i> Setuju	Sedkt. <i>Tdk</i> Setuju	Sedkt. Setuju	Sdhn. Setuju	Sgt. Setuju
	1	2	3	4	5	6
45. Saya kerap berhubung dengan pentadbir universiti mengenai urusan-urusan kerja yang formal						
46. Saya sentiasa membantu / memberi idea kepada rakan sekerja untuk kepentingan dan kemajuan mereka						
47. Saya sentiasa membantu / memberi idea kepada jabatan / fakulti untuk kemajuan						
48. Sekiranya diberi peluang, saya lebih suka bekerja secara bersendirian daripada bekerja secara berkumpulan						
49. Saya akan lebih berjaya / produktif bekerja secara bersendirian daripada secara berkumpulan						
50. Pengalaman adalah lebih banyak membantu kerja-kerja seharian saya daripada pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki.						
51. Saya mempunyai kebebasan menentukan kerja yang perlu dilakukan dan cara melaksanakannya						
52. Saya komited dengan kerja-kerja saya						
53. Saya sentiasa berusaha meningkatkan prestasi kerja						
54. Saya percaya kerjaya saya di UTM akan terus meningkat pada masa-masa akan datang						
55. Hubungan para pentadbir dengan staf akademik adalah mesra						
56. Pentadbir dan staf akademik sentiasa bekerjasama						

Sila nyatakan komen anda mengenai aspek-aspek lain pekerjaan anda , jika ada:-

BAHAGIAN D: TAHAP KEPUASAN KERJA ANDA

Tandakan ☒ untuk pilihan persepsi anda terhadap setiap kenyataan di bawah.

1 = Sangat Tidak Puas Hati, 2 = Sederhana Tidak Puas Hati, 3 = Sedikit Tidak Puas Hati, 4 = Sedikit Puas Hati, 5 = Sederhana Puas Hati, 6 = Sangat Puas Hati.

	Sgt. <i>Tdk</i> Puas Hati	Sdhn. <i>Tdk</i> PuasHati	Sedkt. <i>Tdk</i> PuasHati	Sedkt. PuasHati	Sdhn. PuasHati	Sgt. PuasHati
	1	2	3	4	5	6
57. Gaji						
58. Faedah sampingan (elaun, kemudahan pinjaman, kemudahan kesihatan, cuti dll)						
59. Jawatan sekarang						
60. Pencapaian fakulti (mengikut yang di rancang)						

	Sgt. <i>Tdk</i> Puas Hati	Sdhn. <i>Tdk</i> . PuasHati	Sdkt. <i>Tdk</i> . PuasHati	Sdkt. PuasHati	Sdhn. PuasHati	Sgt. PuasHati
	1	2	3	4	5	6
61. Pencapaian universiti (mengikut yang di rancang)						
62. Reputasi universiti						
63. Tahap penglibatan staf akademik terhadap penentuan hala tuju dan polisi UTM						
64. Keberkesanan sumbangan dan peranan staf akademik dalam menentukan hala tuju dan polisi UTM						
65. Keberkesanan sumbangan dan peranan staf pentadbiran dalam menentukan hala tuju dan polisi UTM						
66. Kriteria / dimensi penilaian prestasi yang digunakan di kalangan staf akademik						
67. Kriteria / dimensi penilaian prestasi yang digunakan di kalangan staf pentadbiran						
68. Penilaian yang diberikan oleh pegawai-pegawai penilai yang menilai prestasi staf						
69. Peluang kenaikan pangkat						
70. Kaedah/prosedur/amalan kenaikan pangkat						
71. Kemudahan peralatan di pejabat						
72. Prosedur urusan-urusan dengan pentadbiran (seperti permohonan cuti, penggunaan alat dan kemudahan, percetakan dll)						
73. Penglibatan saya dalam penggubalan hala tuju dan polisi universiti						
74. Prestasi semasa pentadbir universiti						
75. Penyebaran maklumat kepada staf mengenai universiti						
76. Tahap ketepatan waktu mesyuarat di peringkat universiti						
77. Perjalanan mesyuarat di peringkat universiti						
78. Penglibatan saya dalam penggubalan hala tuju, perancangan dan polisi fakulti						
79. Prestasi semasa pentadbir fakulti						
80. Penyebaran maklumat kepada staf mengenai fakulti						
81. Tahap ketepatan waktu mesyuarat di peringkat fakulti						
82. Perjalanan mesyuarat di peringkat fakulti						
83. Prestasi rakan sekerja pentadbiran						
84. Hubungan dengan rakan sekerja pentadbiran						
85. Prestasi rakan sekerja akademik						
86. Hubungan dengan rakan sekerja akademik						
87. Bidang/skop tugas saya						
88. Beban kerja saya						

90. Nyatakan tahap-tahap kepuasan kerja anda terhadap aspek-aspek lain, jika ada.

--

91. Apa harapan/aspirasi anda terhadap UTM di masa depan?

--

BAHAGIAN E: DEMOGRAFI

1. Fakulti

atau

Bahagian

<input type="checkbox"/>	Fakulti Alam Bina	<input type="checkbox"/>	Canselori (Pembangunan, Akademik, HEP, SPS, RMC, SPACE, AUDIT, Korporat, Perundangan, Kualiti, Penerbit, BIP, CENTEPIS, UTBS, KOKU, dll.)
<input type="checkbox"/>	Fakulti Kejuruteraan Awam	<input type="checkbox"/>	Pendaftar (PSM, LPU, HRD, PA, UPS, UPPK, Keselamatan dll.)
<input type="checkbox"/>	Fakulti Kejuruteraan Elektrik	<input type="checkbox"/>	Bendahari
<input type="checkbox"/>	Fakulti Kejuruteraan Kimia & Kej. Sumber Asli	<input type="checkbox"/>	Perpustakaan Sultanah Zanariah
<input type="checkbox"/>	Fakulti Kejuruteraan Mekanikal	<input type="checkbox"/>	Harta Bina
<input type="checkbox"/>	Fakulti Kejuruteraan Sains Geoinformasi	<input type="checkbox"/>	Pusat Komputer
<input type="checkbox"/>	Fakulti Pendidikan		
<input type="checkbox"/>	Fakulti Pengurusan & Pemb. Sumber Manusia		
<input type="checkbox"/>	Fakulti Sains		
<input type="checkbox"/>	Fakulti Sains Komputer & Sistem Maklumat		
<input type="checkbox"/>	Pusat Pengajian Islam & Pembangunan Sosial		

2. Jawatan Akademik

atau

Jawatan Pentadbiran

<input type="checkbox"/>	Profesor	<input type="checkbox"/>	Naib Canselor / Timbalan Naib Canselor
<input type="checkbox"/>	Profesor Madya	<input type="checkbox"/>	Pendaftar/Pengarah/Ketua/Pengurus
<input type="checkbox"/>	Pensyarah Kanan	<input type="checkbox"/>	Dekan/Timbalan Dekan/Ketua Jabatan
<input type="checkbox"/>	Pensyarah	<input type="checkbox"/>	Timbalan Pendaftar
<input type="checkbox"/>	Tutor	<input type="checkbox"/>	Penolong Pendaftar

3. Tempuh Perkhidmatan

4. Jumlah Pendapatan

(jumlah gaji pokok dan elaun)

<input type="checkbox"/>	1-5 tahun	<input type="checkbox"/>	RM1000-2000
<input type="checkbox"/>	6-10 tahun	<input type="checkbox"/>	RM2001-3000
<input type="checkbox"/>	11-15 tahun	<input type="checkbox"/>	RM3001-4000
<input type="checkbox"/>	16-20 tahun	<input type="checkbox"/>	RM4001-5000
<input type="checkbox"/>	20-25 tahun	<input type="checkbox"/>	RM5001-6000
<input type="checkbox"/>	> 25 tahun	<input type="checkbox"/>	> RM6000

5. Jantina

<input type="checkbox"/>	Lelaki	<input type="checkbox"/>	Perempuan
--------------------------	--------	--------------------------	-----------

Terima kasih di atas kerja sama dan sokongan anda

